

**Раздел II. Функции управления
социально-экономическими
процессами**

**Лекция 9. Мотивация и
стимулирование**

Теоретические основы мотивации и стимулирования

Ключевая роль мотивации и стимулирования в управлении социально-экономическими системами обусловлена тем, что **основной объект целенаправленного воздействия - человек, группа людей, сообщество, их потребности, таланты и способности.**

Для осуществления
эффективного управления
необходимо знание основ мотивации
и особенностей использования
механизмов мотивации и
стимулирования.

В основе мотивации и стимулирования
лежат такие понятия,
как **МОТИВ** и **СТИМУЛ**,
связанные друг с другом,
но имеющие различное содержание.

Мотив (фр. *motif*) означает внутреннюю причину, побуждающую к какому-либо действию или деятельности.

Совокупность мотивов характеризует личность человека в социальной системе и обуславливает его поведение и реакцию на внешние воздействия.

Любое действие человека, в том числе труд, осуществляется в силу внутренних причин, побуждений, в связи с потребностями, интересами, ожиданиями личности.

Стимулы (от лат. *stimulus* — остроконечная палка, которой погоняли животных) — **внешние воздействия на человека, группу, организационную систему, влияющие на процесс и результаты трудовой деятельности.**

При этом эффект такого внешнего воздействия опосредуется психикой человека и отвечает его мотивам.

**Стимулы, внедряясь в сознание работника
и усваиваясь им,**

становятся мотивами деятельности.

Получая из внешней среды стимулирующий импульс (экономический, политический, правовой, социокультурный и т.д.) и пропуская его через свою психику, человек переносит этот импульс на себя, соотносит его со своими потребностями, интересами, возможностями, желаниями, ожиданиями и целевыми установками.

В итоге из множества вариантов выбирается решение действовать именно так.

Это решение перерастает в действие, приводящее к определенному результату.

Результат будет тем выше, чем выше степень адекватности внешних импульсов (стимулов) и внутренних реакций (мотивов) работника.

И напротив, чем больше нарушение этого баланса, тем выше вероятность расхождения ожидаемых и фактических результатов труда работника.

**Мотивы и стимулы,
выступая факторами,
определяющими конечные результаты
человеческой деятельности,
тем не менее
не тождественны друг другу.**

Различия понятий "мотивы" и "стимулы"

Мотивы	Стимулы
Внутриличностные причины и движители, побуждающие работника действовать	Внешние воздействия, побуждающие действовать в определенном направлении. Эти направления не всегда совпадают с личными устремлениями, приоритетами, предпочтениями работника

Мотивы и стимулы
в своих воздействиях на деятельность
могут взаимоусиливаться
и быть разнонаправленными.

Например, жесткий стиль руководства
в интеллектуальном творческом коллективе
может привести к "свертыванию",
замыканию работников в себе
и, как следствие, к снижению результатов.

Таким образом,
МОТИВАЦИЯ —
процесс побуждения человека
к деятельности во имя достижения
определенных целей.

Мотивированность поведения означает способность понимать и воспринимать внутренние потребности работника и побуждать к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению личных потребностей и достижению личных и коллективных целей.

Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации.

В этом случае необходимые
для организации действия работников
будут высокомотивированными,
а результаты труда — высокими.

Стимулирование — процесс регулирующего воздействия на работника с целью повышения его трудовой активности.

Мотивация подталкивает деятельность изнутри, стимулирование подталкивает ее извне.

Стимулировать поведение —
значит осуществлять такие внешние
воздействия на работника,
организационные системы,
которые побуждают или вынуждают его
действовать в установленном,
заданном режиме для достижения
поставленных целей.

На практике существуют
и стимулирующий, и мотивирующий
типы управления.

Вместе с тем в теории управления
социально-экономическими системами
чаще всего употребляется термин
"мотивация", который в широком смысле
этого слова объединяет и
стимулирующее, и мотивирующее
воздействие.

В основе мотивации человека,
коллектива, сообщества

лежат

**потребности, интересы, способности,
желания, ожидания, ценностные
ориентации, установки.**

Основа мотивации

Потребности

Нужда, ощущение нехватки чего-либо, принявшее предметную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида и способное в результате этого направлять и регулировать его деятельность.

Пока потребность не удовлетворена, она активизирует деятельность и влияет на нее.

Важнейшими для управления являются три типа мотивации, обусловленные потребностями

в достижении целей, в общении

и во власти

Основа мотивации

Интересы

Эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению. Интерес усиливает мотивацию за счет повышенного внимания к объекту, усиливает динамику мышления, приводит к интеллектуальному и иному напряжению

Основа мотивации

Способности

Состояние, качество, свойство, дающие возможность производить те или иные действия, исполнять ту или иную работу.

Способности не сводятся к имеющимся у индивида знаниям, умениям, навыкам. Они проявляются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приемами некоторой деятельности и являются внутренними психическими факторами, обуславливающими возможность их приобретения

Основа мотивации

Желания

Стремления к осуществлению чего-либо, сопровождаемые готовностью сделать что-либо конкретное для достижения цели

Ожидания

Предвосхищение вознаграждения или степени удовлетворенности при достижении цели.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

В противном случае уровень мотивации может существенно снизиться.

Основа мотивации

Ценностные ориентации

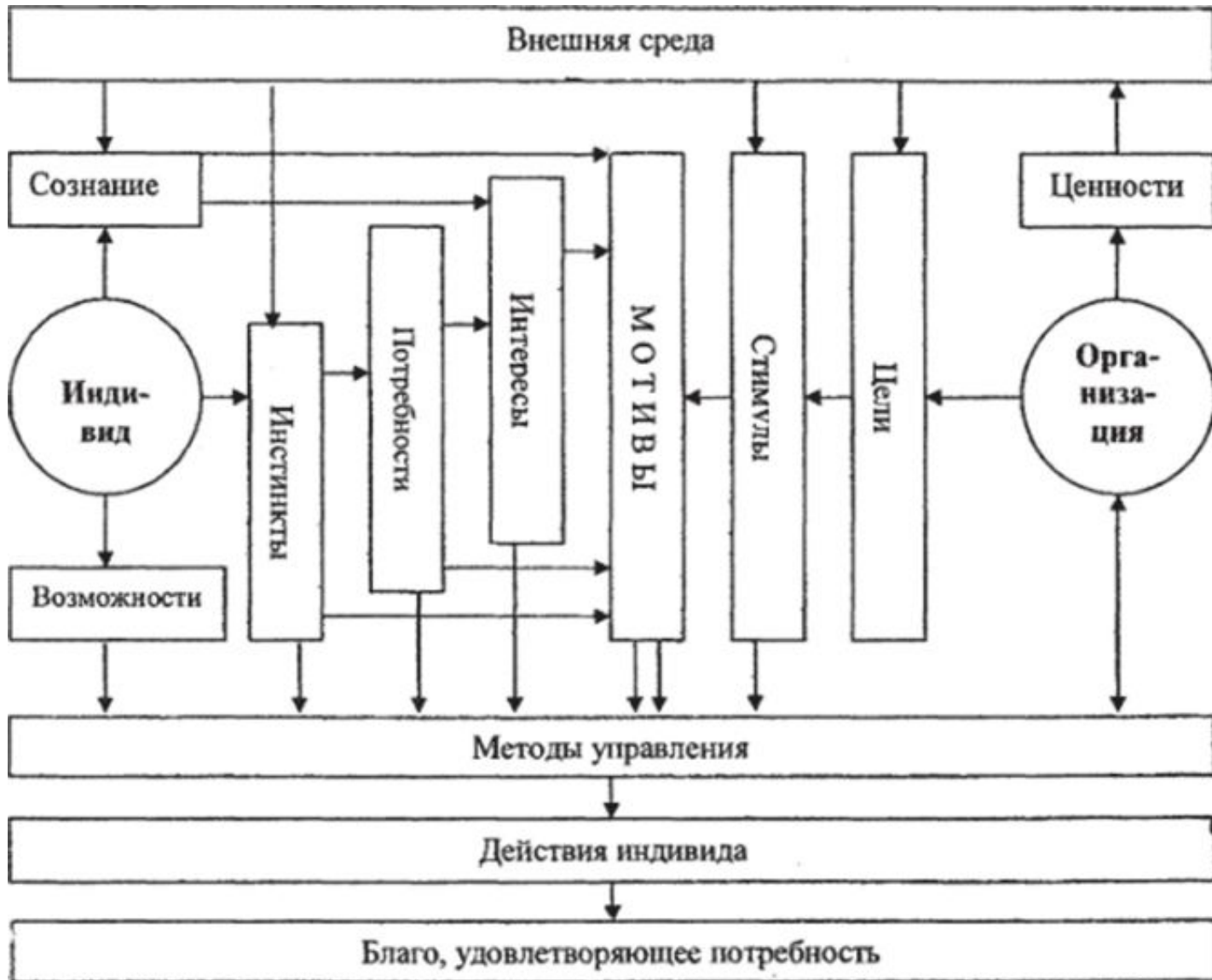
Осознанные представления субъекта о собственных ценностях, о ценном для него. На их базе принимаются решения о действиях, и они могут отличаться от общепринятых норм и указаний, вызывать существенные отклонения от результата, ожидаемого коллегами или руководством. Основная задача — выявить их, развить в соответствии с целями организации.

Установки, цели

Осознанно предвосхищаемый результат деятельности. Правильно выбранная (поставленная), понятная работнику и принятая им цель мобилизует его на достижение результата.

**С точки зрения управления
мотивация и стимулирование —
взаимосвязанные средства
повышения эффективности труда
персонала.**

Механизм мотивации



Поскольку мотивы являются основным внутренним фактором, определяющим источник и направленность деятельности работника по повышению (или понижению) эффективности и результатов труда, **процесс формирования мотиваций людей является важнейшей функцией управления.**

Процесс мотивационного выбора поведения человека (группы, организации, сообщества) обусловлен

- 1) не только внутренними побуждениями,
- 2) но и внешними воздействиями (стимулами),
- 3) а также степенью взаимосвязи мотивов и стимулов и влиянием этих взаимосвязей на ожидаемые результаты деятельности.

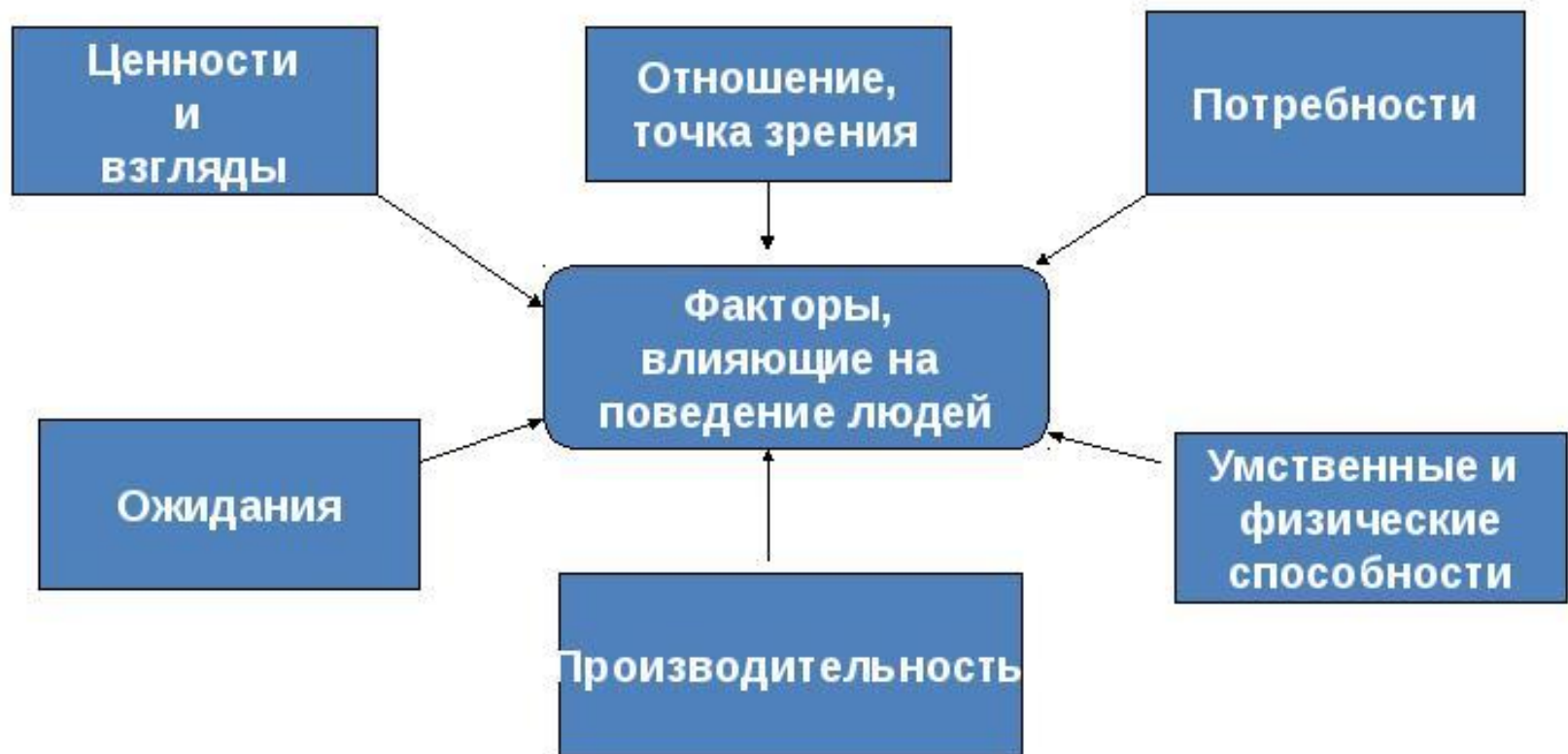
Факторы, обуславливающие поведение человека



Факторы, влияющие на поведение людей в организации



Факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей



**Работники оценивают
различные типы поведения
через измеримые трудовые затраты,
которые, по их мнению,
можно получить.**

**В зависимости от этого происходит
мотивированный выбор типа поведения
и меняется уровень мотивации.**

**Если степень удовлетворения потребностей
(интересов, целей, желаний)
совпадает с ожидаемыми результатами,
то мотивация усиливается и позитивная
деятельность активизируется;**

**если нет - то ослабевает,
приводя к нарастанию пассивности
вплоть до деструктивных и разрушительных
действий.**

Таким образом,
люди (сообщества, организации)
в силу многообразия собственных мотивов
(потребностей, интересов, желаний,
ожиданий)
и воздействий внешней среды (стимулов)
постоянно находятся
в состоянии мотивационного выбора
между ценностью
(полезностью, выгодностью) **предстоящих**
действий и затратами на их реализацию.

Мотивационное управление на микро- и макроуровне

Практика управления
социально-экономическими системами
подтверждает необходимость
использования мотивационного
управления на всех его уровнях.

На *микроуровне* оно распространяется на личностные и межличностные отношения

- 1) между руководителями и подчиненными в малых группах и крупных коллективах;
- 2) между владельцами и наемными работниками, учредителями, топ-менеджерами и рядовыми акционерами;
- 3) партнерами и конкурентами;
- 4) заказчикам и исполнителями;
- 5) производителями, посредниками и потребителями.

На *макроуровне* масштабы и значимость получаемых результатов мотивационного управления существенно возрастают.

Необходимость развития российской экономики ощущают все участники социально-экономических процессов, но понимают они это по-разному, исходя из разных личностно-групповых предпочтений и интересов.

**Адаптация субъектов и объектов управления
социально-экономическими системами
к изменениям и новым стратегиям
изначально происходит на уровне психики и
сознания.**

Трудность разрешения проблем адаптации связана
со сложностью природы человека,
с недостаточной изученностью истинных мотивов
поведения субъектов и скрытых мотивационных
ресурсов развития и саморазвития человека и
социальных систем.

**Выявление и использование этих ресурсов —
основная задача мотивационного управления.**

**Проявления
мотивационного управления
в различных моделях менеджмента**

В зависимости от ситуации
в различных моделях менеджмента
**формируются различные модели
мотивационного управления.**

Среди них такие, как

- 1) управление по результатам,
- 2) всеобщее управление качеством,
- 3) японская модель "кайдзен".

Сущность *управления по результатам*
заключается
в движении организации,
подразделения, отдельного сотрудника
или территориального образования
**к результатам, которые на данном
этапе имеют первостепенное значение.**

При этом данная модель предполагает:

- 1) разложение стоящих перед организацией задач согласно существующей в компании управленческой иерархии;
- 2) осуществление обратной связи "снизу вверх" (согласование задачи менеджером, который ее сформулировал, и его подчиненным, перед которым задача ставится);
- 3) рассмотрение организации или территории в качестве внутреннего рынка труда, на котором достигается соглашение о задачах, сроках их выполнения, предоставляемых исполнителю дополнительных ресурсах, формах и размере вознаграждения в зависимости от достижения конечного результата.

Основная идея второй модели
— *всеобщего управления качеством*
— СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО
КОМПАНИИ ИЛИ ОРГАНЫ ВЛАСТИ
ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ НЕ ТОЛЬКО
НАД КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ
ИЛИ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ,
НО И НАД КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ В ЦЕЛОМ,
ВКЛЮЧАЯ РАБОТУ СОТРУДНИКОВ.

**При этом мотивация сотрудников
приобретает направленность
на реализацию требований потребителей,
рост показателей компании
или развитие территории
и проявляется в повышении
удовлетворенности сотрудников
своей работой.**

"Кайдзен" — модель японского менеджмента, которая предполагает работу над постоянными улучшениями.

Исходным положением данной модели является то, что незначительные усовершенствования, осуществляемые ежедневно, вместе обеспечивают достаточно высокий уровень качества, а также создают условия для появления и реализации существенных инноваций.

Несмотря на некоторые различия в содержании, данные модели имеют общие принципы, связанные напрямую с мотивацией сотрудников.

- 1. Ориентация на клиента:** возможность разработки совместных с клиентами долгосрочных проектов сотрудничества.
- 2. Непрерывные изменения:** успешный бизнес предполагает постоянный процесс развития.
- 3. Открытое признание проблем:** такое признание позволяет вести постоянную коррекционную работу для осуществления бизнеса или усовершенствования в социальной, экономической сферах развития территории.

4. Прозрачность: организация эффективного контроля путем вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс формирования и реализации стратегии развития (например, сотрудников компании, если речь идет о бизнесе, или представителей сообщества, предприятий региона, если речь идет о региональном развитии).

Каждый служащий компании или участник регионального развития может в любой момент получить информацию о конечных целях и результатах осуществленных мероприятий.

5. Создание рабочих команд: формирование мобильных команд, наделенных широкими полномочиями.

6. Формирование поддерживающих гармоничных и толерантных отношений среди всех участников проекта:

— постановка "правильных" вопросов, побуждающих участников мыслить инициативно;

— взаимоотношения между участниками, основанные на конструктивных коммуникациях и избегании межличностных конфликтов.

Материальное стимулирование персонала

Обязательным аспектом мотивации и стимулирования людей в организациях является материальное стимулирование.

Система материального стимулирования, позволяющая повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников, разрабатывается с учетом ее специфики и особенностей персонала.

Эффективная система материального стимулирования сотрудников отвечает следующим требованиям:

- **объективность:** размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- **предсказуемость:** работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- **адекватность:** вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- **своевременность:** вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;
- **значимость:** вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- **справедливость:** правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми.

**При формировании системы
материального стимулирования
выделяются два подхода:**

- 1) система оплаты труда, ориентированная
на работника
(система "пожизненной оплаты труда");**
- 2) система оплаты труда, ориентированная
на результаты работы.**

"Пожизненная оплата труда"

Целью является

**не стимулирование прямых результатов,
а мотивирование работника на
долгосрочное, активное и добровольное
участие в решении проблем предприятия.**

**Стимулируются лояльность и
приверженность работника организации,
не труд, а работник, весь его творческий
потенциал.**

Элементы системы "пожизненной оплаты труда" и потребности, удовлетворяемые ими.

- 1. Ежемесячная заработная плата** —> потребности обеспечения жизни (питание, проживание, отдых).
- 2. Полугодовые бонусы** —> потребность в товарах длительного пользования.
- 3. Выходные пособия** —> обеспечение старости, стартовый капитал для начала собственного дела, приобретение жилья.
- 4. Тарифная ставка** —> учитываются возраст работника, стаж и образование.
- 5. Бонусы** —> за особые служебные обязанности, особое мастерство и т.д.
- 6. Дополнительные выплаты социального характера.**

Оплата труда, ориентированная на результаты

**Основной акцент делается
не на потребностях работника,
а на потребностях организации.**

**Целью является прямое влияние
на результаты трудовой деятельности.
Вознаграждение, получаемое работником,
зависит от индивидуальных или групповых
различий в выполнении деятельности.**

Составляющие оплаты труда по результатам

- 1. Комиссионные:** подкрепляют деятельность, необходимую компании, например: поощрение за количество новых клиентов; за качество обслуживания постоянных клиентов (количество и объем сделок с ними).
- 2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей:** связаны со сдельной оплатой труда и эффективны для таких работ, в которых результат можно увидеть (четкие параметры).
- 3. Индивидуальные вознаграждения или премии.** Условия эффективности премии: а) для влияния на результаты деятельности она не должна быть постоянной; б) премия всегда выдается за какие-то заслуги; в) она используется для выражения признания, одобрения и уважения к усилиям работника.
- 4. Программы разделения прибыли:** сотрудники получают определенный процент прибыли компании.
- 5. Акции и опционы на их покупку:** позволяют работникам инвестировать средства в развитие собственной организации, повышают лояльность и связывают индивидуальную выгоду с результатами деятельности всей компании через курс акций.

Система, ориентированная на результаты деятельности, наиболее эффективна, когда не является монотонной.

Сотрудники довольно быстро привыкают к существующей системе, и она перестает оказывать стимулирующий эффект.

Таким образом, необходимо **регулярно пересматривать существующую систему стимулирования, изменять и корректировать в соответствии со стоящими перед организацией целями.**

Направления мотивации

Мотивация сотрудников, организаций, сообществ открывает множество возможностей развития бизнеса или территориальных образований.

Помимо материального стимулирования или возможностей индивидуального продвижения существуют другие направления, делающие мотивацию более эффективной, а ее результаты — менее подверженными влиянию изменений внешней среды.

Среди них мотивирующая оценка сотрудников, развитие навыков самомотивации, непрерывное обучение.

Первое направление осуществления
МОТИВАЦИИ —

мотивирующая оценка сотрудников

— ИСХОДИТ ИЗ ТОГО, ЧТО СОБСТВЕННЫЕ
ПОТРЕБНОСТИ побуждают работника
к индивидуальным достижениям,
а сравнение с достижениями других
вызывает напряжение.

Это напряжение может быть **конструктивным**,
если организация
открывает такие возможности для всех;
оно становится **деструктивным**,
если такие возможности организация открывает
для одних, но закрывает для других.

Управление может существенно активизировать
деятельность сотрудников организации,
создавая возможности роста в сочетании
с приоритетными параметрами сравнения.

Первый шаг, с которого целесообразно начать осуществление мотивирующей оценки, — **предложить начальникам подразделений с участием сотрудников проанализировать функции руководителя подразделения и функции самих сотрудников.**

Это позволит прояснить, как и почему требования к сотрудникам строятся таким образом.

При этом участники процедуры уточняют, какие измеряемые и неизменяемые результаты работы данного подразделения они считают особенно важными для организации, а также какие качества руководителя представляют особую ценность для успешной деятельности подразделения, организации.

Такая оценка будет эффективной,
если она проводится регулярно,
через равные промежутки времени.

Результаты оценки можно вывесить
в помещении, где работают оцениваемые
и куда не заглядывают внешние потребители.

При этом существуют некоторые аспекты,
которые необходимо учитывать
при оценке сотрудников:
**если введение этой методики повышает
конфликтность, вводит дезорганизацию,
то осуществлять ее не рекомендуется.**

Также во многих случаях работники
болезненно реагируют на демонстративную
открытость оценок.

Поэтому рекомендуется использовать более щадящие, мягкие варианты.

Например, результаты оценки **предъявляются работникам индивидуально** — в бумажном или электронном виде.

Тогда каждый видит свои баллы в сравнении с другими, но без принудительной публичности.

Или **работник получает только свои оценки**, а остальные предлагаются ему анонимно и только для того, чтобы дать возможность сравнить свои достижения с результатами других.

Мотивирующая оценка сотрудников
дает возможность в точной форме
довести общекорпоративные цели
до подразделений и работников,
а затем поощрить их на достижение
этих целей.

Таким образом **обеспечивается
согласованность целевой структуры
организации.**

Второе направление —

***самомотивация сотрудников* —**

понимается как их способность
во многих сложных и ответственных
ситуациях длительное время
обходиться без внешнего
положительного подкрепления.

Развитие навыков самомотивации

предполагает осуществление ряда
необходимых действий.

1. **Рефрейминг** — формирование
положительного восприятия
действительности у людей,
развитие у них умения
видеть другую сторону событий.

Приемы, используемые при рефрейминге

Примеры	Примеры
Позитивное переформулирование сообщений	"Мы даем тебе дополнительный проект, чтобы ты мог проявить себя и доказать свою способность к дальнейшему росту"
Выявление преимуществ любой ситуации или каждого качества человека	"Он медлителен, зато тщательно все проверяет и не допускает ошибок"
Постановка факта или ситуации в выгодный для сравнения ряд	"Наш отдел загружен гораздо меньше, чем бухгалтерия". "Ты сейчас делаешь эту работу быстрее, чем три месяца назад"
Использование контрастов со словом "или"	"Что лучше: если я пообещаю тебе необходимые средства или скажу о реальных ресурсах, которые могу гарантировать?"

2. Развитие навыков решения проблем:

склонность человека к самостоятельному, активному и ответственному решению проблем.

Для этого предпринимаются следующие действия:

- делегирование подчиненным полномочий, ответственности и контроля их дальнейшей деятельности;
- привитие работникам необходимых навыков решения сложных и конфликтных ситуаций;
- "привязывание" самостоятельного разрешения возникающих проблем к мотивам сотрудника;
- предложение алгоритма действий.

3. Преодоление стереотипов и повышение уровня креативности.

В этом могут помочь следующие упражнения:

— предлагать несколько вариантов действий
при решении задачи;

— искать как можно больше
противоположных объяснений поступкам
других людей;

— искать решения в непривычных
плоскостях, сферах деятельности и т.д.

Третье направление МОТИВАЦИИ
— *непрерывное обучение* —
предполагает создание условий
для индивидуального образования и
осуществление организационного
обучения.

Одним из подходов, широко применяемых в последние годы для повышения профессиональной подготовки сотрудников, является **модульный подход**.

Он заключается в следующем:
процесс обучения делится на сессии (модули),
во время проведения которых обучаемые получают необходимые им знания, полезные для разрешения проблем организации или территориального образования.

Количество таких модулей зависит от целей программы обучения, ее сложности и содержания.

Модульное обучение построено на принципах:

- **ориентации на конкретные результаты обучения;**
 - **гибкости**, обеспечивающей возможность регулирования объема и содержания обучения в зависимости от потребностей пользователей;
- **оптимального соотношения теоретического знания с практическим освоением и формированием навыков;**
 - **равных возможностей** для обучения с помощью преподавателей и самообучения;
- **оперативности в развитии и обновлении программ** за счет изменения состава и разработки новых модулей;
- **относительно небольших затрат времени и средств** на обучение при высокой стоимости разработки.

Внимание акцентируется
на активном участии
специалистов по управлению
в процессе обучения
путем их вовлечения в разрешение
реальных проблем организации.

В процессе обучения формируются
управленческие команды, члены которых
совместно решают актуальные вопросы
управления организацией или территорией.

Выводы

1. Мотивация — побуждение людей к деятельности во имя достижения определенных целей с опорой на внутренние потребности работника, системы, к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению личных потребностей и достижению личных и коллективных целей.

Стимулирование — создание таких внешних условий воздействия на работника, организационные системы, которые побуждают или вынуждают их действовать в установленном, заданном режиме для достижения поставленных целей.

Люди (сообщества, организации)
в силу многообразия собственных мотивов
(потребностей, интересов, желаний, ожиданий)
и воздействий внешней среды (стимулов)
постоянно находятся в состоянии
мотивационного выбора
между ценностью
(полезностью, выгодностью)
предстоящих действий
и затратами на их реализацию.

2. В зависимости от ситуации, типов субъектов и решаемых задач в практике управления формируются различные модели мотивационного управления, например, управление по результатам, всеобщее управление качеством и японская модель "кайдзен".

Несмотря на некоторые различия в содержании, **данные модели имеют общие принципы:** ориентация на клиента, непрерывные изменения, открытое признание проблем, прозрачное ведение бизнеса, создание рабочих команд, управление проектами при помощи межфункциональных команд, формирование поддерживающих гармоничных и толерантных отношений среди всех участников проекта, поддержка самодисциплины каждого участника, информированность, делегирование полномочий.

3. Помимо материального стимулирования или возможностей индивидуального продвижения существуют другие направления, делающие мотивацию более эффективной, а ее результаты — менее подверженными влиянию изменений внешней среды.

Среди них — мотивирующая оценка сотрудников, развитие навыков самомотивации, непрерывное обучение.