**ВНИМАНИЮ УЧАЩИХСЯ!**

Для изучения темы необходимо:

1. Прочитать содержание программного материала.

2. Составить конспект в тетради (рукописно)

3. Письменно ответить на вопросы для самоконтроля.

4\*. Составить презентацию по вопросам темы.

5\*. Составить 5 тестовых вопросов с 3-4 ответами и указанием одного правильного.

**Выполненное задание прислать в виде фото/файлов в сообщения группе ВКонтакте** <https://vk.com/public198401349>**. В данной группе публикуются материалы для занятий, в том числе дополнительные и для самостоятельной работы.   
По возникающим в процессе изучения дисциплины вопросам можно обращаться в сообщения ВКонтакте либо в Telegram. Преподаватель Рачицкая Елена Юрьевна**

Основы менеджмента 31.10.2020

**Тема 2.2.1. Сущность мотивации**

1. Мотивация, ее сущность.
2. Понятия «потребность», «вознаграждение».

***Цель занятия:***

* + сформировать знания о сущности мотивации, потребности, вознаграждения.

**Мотивация, её сущность**

Важным фактором результативности деятельности людей является мотивация их труда.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В республике понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось в основном в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать связь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в исключительно экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивационного процесса приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели. Это негативно действовало на потребностно-мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

**Трудовая мотивация** − это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и в конечном счете определенный результат трудовой деятельности.

**Понятия «потребность», «вознаграждение».**

Р. Оуэн и А. Смит считали ***деньги*** единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке люди − исключительно экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пиши, одежды, жилища и т. д.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, действие человека определяется его ***потребностями***. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его ***восприятия*** и ***ожиданий***.

Потребность, нужда − внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Потребность − вид функциональной или психологической нужды, или недостатка какого-либо объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Являясь внутренними возбудителями активности, потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуации.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: **интересы, мотивы, стимулы и потребности.**

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют ***первичные*** и ***вторичные*** потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и т. п. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, т. е. являются психологическими потребностями в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить **вознаграждением**, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а следовательно, различаются и оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительным для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

**Вознаграждение** – это один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации вознаграждение – это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

«***Внутреннее***» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая определенное чувство к коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами; «***внешнее***» − это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой **стадий**: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации, осуществление действия, получение вознаграждения, удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Механизм взаимосвязи мотивации и поведения работника представлен на рисунке.



**Совершенствование мотивации труда**

Мотивация труда определяется до начала профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики, посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как к ценности и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т.д., приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей. Именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни.

На первый взгляд покажется, что достаточно детально разработать теоретические положения мотивации и внедрить их на практике, и все проблемы будут решаться сами собой. На самом деле это не так. И дело здесь не только в том, что мотивация труда как процесс побуждения людей к деятельности является сложным явлением и включает целое многообразие факторов − социально-экономических и индивидуально-психологических. Проблема гораздо серьезнее. Каждое государство уникально по-своему. И важное значение имеет не только различие в уровнях экономического развития, но и особенности социального, психологического, культурного по­рядка. Именно последние накладывают своеобразный отпечаток на применяемые в экономической системе средства мотивации труда и способствуют формированию национальной модели мотивации труда.

Например, до недавнего времени американская система оплаты труда и материального стимулирования работников оставалась довольно простой и включала три элемента: специалисты и руководители первого уровня получали почасовую оплату, специалисты и руководители среднего уровня − фиксированную годовую ставку, а топ-менеджеры − бонусы, выплачиваемые в конце года. Система успешно работала в последние десятилетия, и, казалось бы, зачем ее менять? Но в последние годы все большее число финансовых организаций стали экспериментировать с нововведениями в области оплаты труда, направленными на радикальное повышение производительности и снижение издержек. Можно выделить несколько таких типов новых систем оплаты:

• замена увеличения стандартной заработной платы вы-платой единовременных премий по итогам года;

• планы участия в прибылях;

• система доплат «за знания».

Такие системы способствуют значительному повышению уровня профессионализма работников: прибавка к зарплате по этим системам не зависит от количества фактически проделанной работы, а от того, какие новые знания и навыки приобрел сотрудник за последнее время по своей инициативе.

Большинство новых систем оплаты имеет одну общую черту: при них гораздо большая часть заработной платы работника попадает в «рискованную», переменную, нестабильную часть, чем при обычных системах, и вся оплата в целом гораздо больше зависит от результата.

Одной из причин перехода к новым системам оплаты труда является стремление резко повысить конкурентоспособность организации. Дело в том, что новые системы не только побуждают работников повышать производительность труда, но и привязывают размер переменных издержек, одной из составных частей которых являются расходы по оплате труда, к текущему состоянию дел. В Японии работник получает около 25 % оплаты в форме разного рода гибких переменных бонусов. В Америке эта величина все еще чрезвычайно мала.

То, что в сфере услуг переменные издержки составляют не менее 60-70 % от общих, приводит к тому, что «переменные» системы оплаты получают все большее распространение. Управляющие в Америке стремятся к гибкости в оплате подчиненных. Большая часть работников получают прибавки к зарплате ежегодно.

Опросы общественного мнения свидетельствуют, что многим организациям следует провести радикальные реформы систем оплаты труда. Так, обследование, проведенное одним исследовательским центром, показало, что 45 % из 845 опрошенных не видят реальной связи между результатами своего труда и зарплатой. И это в самом деле так. Так называемые «прибавки за заслуги» чаще всего не имеют ничего общего с реальной оценкой заслуг работника. Многие трудовые соглашения между работодателями и профсоюзами изначально закладывают такие условия, при которых вышеуказанные прибавки получают поровну практически все работники (как передовые, так и отстающие). Понятно, что такая система не может мотивировать к более производительному труду.

Однако многие новые системы оплаты труда и премирования недейственны из-за того, что их составляют без учета социально-психологических особенностей работников, а также неправильной организации выполнения программ. Наиболее широко распространена система мотивации, основанная на участии в прибылях. Более 30 % американских банков используют ее. Причем 85 % из них задерживают выплату части бонусов, перечисляя их в пенсионные фонды для работников. В последние годы все большее число банков выплачивают бонусы наличными. Это позволяет избежать слишком частых требований повышения заработной платы.

Несмотря на то, что многие банки считают систему участия в прибылях достаточно мотивирующей, консультанты по вопросам оплаты труда не советуют увлекаться ею, так как, по их мнению, она мотивирует далеко не всех работников. Не все они в равной степени могут оказать влияние на результаты работы банка, выражением которой является прибыль. Многие факторы, от которых зависят прибыли банков (политика цен, уровень налогов, конъюнктура рынка), не поддаются влиянию простых работников. В таких условиях одно решение высшего руководства, например о поглощении одного банка другим, может свести на нет все усилия рядовых работников и лишить их бонусов в конце года.

Более предпочтительной представляется система участия в доходах. Она особенно эффективна в более мелких банках, с числом занятых менее 100 человек. Эта система вознаграждает работников за результаты, на которые они могут оказывать прямое воздействие. Хотя система появилась впервые около 50 лет назад, наибольшее распространение она получила в последние годы. Так, около 26 % американских банков используют эту систему, причем примерно 75 % из них внедрили ее после 1980 года.

Социальные выплаты и льготы, предоставляемые помимо прямого материального поощрения, играют важную роль в стимулировании трудовой активности персонала в зарубежной практике управления. Примером такой социальной активности организаций могут служить оплаченное, но не отработанное рабочее время (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни, некоторые виды отпусков по личным вопросам); страховка за счет организации; пенсии по старости, инвалидности, в случае потери кормильца; оплата всевозможных услуг персоналу, питание в кафетериях и т. д.

По мнению зарубежных специалистов, такие льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер и превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и членов их семей. По данным социологических обследований в США, доля выплат так называемого социального плана в общих издержках на персонал достигла в некоторых банках 27 %.

В последние годы находят развитие системы социальных выплат и льгот, суть которых состоит в том, чтобы работник мог выбрать из дотаций, предлагаемых ему в организации, то, что ему больше подходит. Такие системы образно называют «меню кафетерия», откуда работники по своему усмотрению могут выбрать соответствующие выплаты и льготы.

На каждого работника резервируют определенную денежную сумму для оплаты установленного объема социальных льгот. Во многих организациях служащие из своей заработной платы могут делать отчисления на данный счет. Это способствует увеличению счета и обеспечивает работнику возможность приобретения других льгот, в том числе и выходящих за рамки установленных.

Создание для каждого работника специального счета под социальные выплаты и льготы позволяет организации строго контролировать этот вид издержек. С другой стороны, такой вид вознаграждения является действительно очень гибким для работников. Большой популярностью пользуются так называемые банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, дни болезни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять один или несколько дней для своих нужд, он может пользоваться запасом из банка отпусков, «выкупить» какое-то количество дней в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Во многих организациях предусмотрено, что если работник не желает воспользоваться льготами в натуральной форме, он может получить их стоимость в деньгах. Однако обмен всех имеющихся льгот и выплат на эквивалентную денежную сумму не допускается.

Управляющие американских фирм стремятся к гибкой оплате труда подчиненных, исходя из текущего состояния дел в фирме. Такая система оплаты труда и материального стимулирования мотивирует работника к повышению эффективности своего труда.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности − дружбы, партнерства, командной работы − часто оказывается гораздо важнее. Неденежные средства воздействия на мотивацию работника приведены в таблице.

***Неденежные средства воздействия на мотивацию работника***

|  |  |
| --- | --- |
| Средства воздействия на мотивацию | Основное содержание |
| Организация  работ | Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы.  Законченность выполняемых заданий.  Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям |
| Моральное  стимулирование | Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией организации (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства ослабевает при формальном подходе |
| Индивидуальный подход при выборе стимулов | Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации |
| Постановка целей | Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость − ключевые требования к мотивирующим целям |
| Оценка и контроль | Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его результатов и поведения |
| Информирование | Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации |
| Климат в рабочей группе (команде) | Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды. Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации |
| Практика  управления | Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.) |
| Меры дисциплинарного воздействия | Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя).  Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка.  Разъяснение причин.  Внеличностный характер наказаний |
| Обращение к наиболее значимым для работника ценностям | Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы организации. Карьерные перспективы. Интересы семьи и др. |

Чтобы стимулировать процесс планирования мотивации персонала, уточняется миссия организации, т. е. описание того, как организация намеревается выполнить свои основные обязательства перед клиентами.

После этого разрабатывается план мероприятий, касающихся непосредственно системы мотивации персонала. Сложность механизма формирования мотивов, и мотивационного ядра в частности, требует при проведении мотивирующих мероприятий соблюдения строгой их очередности. Так, вначале исследуется эффективность существующей системы мотивации персонала, выясняются отрицательные и положительные моменты ее функционирования, вскрываются причины недостатков, и принимается решение о разработке специальных программ по их устранению.

Организационно-производственные методы мотивации персонала

и достигаемые с их помощью цели

|  |  |
| --- | --- |
| Организационно-производственный метод | Цель мотивации |
| Организация рабочего места | Удовлетворенность состоянием рабочего места и условиями труда.  Идентификация с рабочей задачей.  Удовольствие от работы и более качественное выполнение заданий |
| Автономные рабочие группы | Ответственность группы и ее членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений |
| Регулирование рабочего времени | Ответственное и сознательное использование рабочего времени.  Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени.  Эффективность использования рабочего времени |

Социально-экономические методы мотивации персонала и достигаемые с их помощью цели

|  |  |
| --- | --- |
| Социально-  экономический  метод | Цель мотивации |
| Прямое  экономическое  стимулирование | Максимальный учет интересов работника.  Социальная защищенность.  Повышение трудовой активности |
| Косвенное  экономическое  стимулирование | Социальная защищенность.  Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности |

Степень насыщенности программ мероприятиями и связанные с ними издержки определяются с учетом особенностей воздействия на конкретные объекты (первичный коллектив, группа, индивид). При этом важно определить не только сам объект, на который необходимо направить влияние, но и его структуру, место в трудовом процессе. Для этого определяется наличие малых групп, выявляются неформальные лидеры, степень их популярности, характер личностных отношений и т. п.

**Вопросы и задания для повторения**

1. Объясните роль стимулов в мотивации.

2. Потребности пробуждают в людях стремление к достижению цели. Почему из этого следует, что при управлении людьми необходимо стремиться создавать такие ситуации, при которых люди начинали бы верить, что они смогут удовлетворить потребности, если направят усилия на достижение целей организации?

3. Дайте характеристику иерархии потребностей по А Маслоу.

4. Докажете эффективность подсистемы управления мотивацией поведения персонала.

5. Назовите изменения в социальной среде, которые повысили значимость управления продвижением по службе.

Задание

Разработайте перечень средств мотивации труда продавца, директора магазина.

Десять шагов для повышения вашей значимости в компании

1. Хорошо выполняйте свою работу.

Убедитесь, что все, что вы делаете в компании, вы выполняете вовремя, согласно бюджету, на благо компании и с гордостью за компанию.

1. Заставьте своего руководителя организовать собрание с его ровесниками.

Поговорите с ними, но не будьте слишком навязчивыми.

1. Изъявите желание принять участие в значительном проекте.

Это может быть очень рискованный шаг, но с риском приходит награда.

1. Участвуйте в работе известных организаций по управлению.

Найдите свое применение в известных организациях по управлению.

1. Выясните, что происходит в других отделах.

Выясните, какими важными проектами они занимаются.

Убедитесь, что работа вашего отдела связана с этими проектами.

1. Помните имена ключевых исполнителей.

Приветствуйте их, встречаясь с ними в кафе, на стоянке

машин или где-нибудь в другом месте.

1. Ознакомьтесь с политикой вашей организации.

Кто обладает информацией? Кто является неофициальным лидером в каждом отделе?

1. Напишите статью для информационного бюллетеня организации.

Кто-нибудь из руководства заинтересуется ею, с удовольствием прочтет и поддержит вашу точку зрения.

1. Сделайте так, чтобы в докладах организации упоминалось ваше имя.

Найдите возможность, чтобы руководство узнало об этих докладах.

1. Оттачивайте свои навыки.

Тринадцать компонентов первого положительного впечатления

1. Оденьтесь так, чтобы отвечать ожиданиям другого человека.

Оденьте то, что, по мнению другого человека, будет подходящим для ситуации.

1. Увидев человека, улыбнитесь.

Улыбнитесь именно этому человеку.

1. Установите и поддерживайте контакт глазами.

Пока кто-нибудь из вас говорит, смотрите прямо в глаза собеседника, но при этом не переусердствуйте, не надо смотреть в глаза не отрываясь.

1. Поздоровайтесь первым и протяните руку.

Рукопожатие должно быть крепким − не слабым, но и не слишком сильным.

1. Искренне приветствуйте входящего.

Лучшая форма приветствия − «Рад видеть вас».

1. Называйте вошедшего по имени.

Произносите его уверенно и твердо. Не сомневайтесь в том, что произносите имя правильно.

1. Не говорите слишком тихо или слишком громко.
2. Проявите знаки гостеприимства, предложите кофе и прохладительные напитки.

Если ваш гость является представителем другой страны, заранее выясните, какие у него (нее) представления о гостеприимстве.

1. Если встреча происходит в вашем кабинете, встретьте посетителя при входе.

Еще лучше встретить его (ее) около вашего кабинета и проводить к себе.

1. Если вы являетесь гостем, ведите себя так, чтобы не обидеть хозяина и других гостей.

Изучите местные обычаи.

1. Узнайте все, что возможно, о собеседнике и его организации.

Используйте свои знания во время беседы.

1. Изучите основные правила этикета.

Не перебивайте другого.

1. Постарайтесь больше слушать, а не говорить!