



В современной теории управления персоналом моральная мотивация рассматривается как один из эффективных инструментов воздействия на отдельных сотрудников и их коллективы. Общей целью моральной мотивации является создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в «материальном плане» (т.е. посредством увеличения должностного оклада, премий, социальных льгот и т.п.). Отличительным признаком используемых здесь инструментов выступает направленность на удовлетворение не материальных, а морально – нравственных потребностей человека, таких как потребностей в признании, уважении, ощущении себя членом «команды» и т.п.

Правильно подобранные и эффективно используемые методы моральной мотивации позволяют создать у сотрудников дополнительную заинтересованность, с одной стороны, в полноценном исполнении обязательств перед работодателем и, с другой стороны, ориентируют на достижение дополнительных трудовых результатов. Кроме того, они способствуют формированию в организации позитивного психологического климата и отношений корпоративного духа. Напротив, игнорирование работодателем необходимости обеспечения моральной мотивации персонала, равно как и непрофессиональный подход к ее организации, объективно снижают эффективность кадровой работы. Они, в частности, провоцируют формирование у сотрудников подсознательного ощущения психологического дискомфорта и неудовлетворенности своей трудовой деятельностью. Это увеличивает вероятность разнообразных конфликтов, способствует высокой текучести кадров.

Формирование механизма моральной мотивации персонала. Рассматриваемый процесс осуществляется в два последовательных этапа. На первом этапе необходимо выбрать и закрепить в кадровой стратегии один из вариантов общего стратегического подхода к организации моральной мотивации персонала.

Первый вариант предполагает организацию моральной мотивации на децентрализованной основе. В этом случае механизм мотивации основан на неформальных инструментах устного поощрения отличившихся сотрудников, которые применяются руководителями структурных подразделений в оперативном режиме. Руководители самостоятельно выбирают конкретные инструменты

морального поощрения, ориентируясь на индивидуальные личностные качества конкретных подчиненных. Например, сотрудник отличился любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала, она должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод; его действенность ослабляется).

Преимуществами рассматриваемого варианта является его методическая простота, не требующая от службы персонала – разработки унифицированной методики моральной мотивации и номенклатуры.

В свою очередь недостатками варианта является отсутствие системного подхода к организации соответствующего процесса, но главное - его негарантированная конечная эффективность, полностью зависящая от компетенции и ответственности руководителей структурных подразделений.

С учетом рассмотренных недостатков данный вариант целесообразно использовать только небольшим организациям, не располагающим мощной кадровой службой.

Второй вариант предполагает организацию моральной мотивации на централизованной основе. В этом случае мотивации механизм моральной мотивации должен быть построен на двухуровневой основе. Централизованный, т.е. единый для всей организации механизм, закрепляется в ее внутренних регламентах и включает в себя унифицированную номенклатуру инструментов коллективной и индивидуальной направленности. Данный механизм разрабатывается службой персонала и функционирует с ее непосредственным участием и под общим надзором. Децентрализованный механизм, как и в рассмотренном ранее варианте, основан на неформальных инструментах устного поощрения отличившихся сотрудников их непосредственными руководителями.

Преимуществами рассматриваемого варианта является реализация всех выгод системного подхода к организации управления, а также использование обширной номенклатуры мотивирующих инструментов различной целевой направленности.

Техническим недостатком варианта является его методическая сложность, проявляющаяся на стадии, как разработки соответствующего механизма, так и в процессе его текущей эксплуатации.

Особое внимание в этих программах должно уделяться вопросам психоанализа и основанной на его результатах оперативной моральной мотивации подчиненных.

Данный вариант целесообразно использовать организациям, ориентированным на использования высокоэффективных, хотя и методически сложных технологий управления персоналом.

На втором этапе (при выборе второго варианта общего стратегического подхода) службе персонала необходимо сформировать унифицированный перечень прикладных инструментов моральной мотивации.

При написании данного эссе, я максимально погрузилась в разборку этой темы. По моему мнению, моральные стимулы к труду связаны с нашими потребностями в уважении со стороны коллектива, в признании нас как работника, как нравственно одобряемой личности. На основании изученного материала, а также воспользовавшись собственным опытом, я могу сделать вывод – признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («досках Почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.

Теперь рассмотрим разные варианты мотивации труда: одним из вариантов является работа по гибкому графику. Если характер работы позволяет, работник сам регулирует график своей работы. Кроме того, он может выполнять работу, например удаленно. Может практиковаться сокращенная рабочая неделя. Предоставление возможности работать по нестандартному режиму является хорошим моральным стимулом повышения производительности и качества работы. В случае если работник выполнил свою работу преждевременно и с хорошим результатом, можно просто взять и дать ему дополнительный день отдыха – выходной. Это еще один способ моральной мотивации, причем без дополнительных финансовых затрат.

Немалую роль в поведении работников имеет интерес к работе. Само содержание работы может мотивировать работников. К сожалению, очень многие виды работ

скучны и не представляют особых требований. Менеджер может многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес, можно ход работы построить так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы. Проведенные исследования показывают, что у человека, проработавшего определенное время на одном месте, постепенно снижается мотивация и эффективность труда.

Какие же я могу сделать выводы по этой весьма интересной для меня теме. Мотивация сотрудников – ключ к хорошим результатам. Не всегда для этого хорошего результата нужна какая-то материальная основа. Моральное стимулирование представляет собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Ведь если мы ответственно подходим к выполнению работы, нам хочется быть замеченным, всем нам будет приятно, если нас публично похвалят. Это даст какой-то рывок в будущее, мы будем замотивированы на еще более лучший результат. Моральное стимулирование сводится только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

При написании данного эссе, я обращалась к следующим источникам:

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом организации. Учебник по изучению дисциплины для специальности «Менеджмент организации», специализации «Управление персоналом». - М.: Издательство «Маркет ДС», 2007.
2. <http://www.consulting.msk.ru/materials/stimulat.html>
3. Куроедова Е.О. Материалы курса «Мотивация персонала современной организации»