Тема лекции 18. Мотивация и стимулирование персонала в

организации.

План:

1. Определение мотивации, стимулирования, индивидуальных мотиваторов.
2. Основные теории мотивации.
3. Последовательность действий при разработке системы мотивирования персонала.
   1. (Мескон. Основы менеджмента, М.. 1992г; Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. - М., 1997г).

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация представляет собой процесс создания условия, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач. Мотивы бывают внутренними, порождёнными определённым отношением человека к своей деятельности. и внешними. связанными с воздействием на него определённых фактов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами. Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слова, почёт). К внутренним мотивам человеческого поведения относится любовь к своему делу, стремление к совершенствованию, творчеству и т. п. В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-то, нуждой в чём-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности, а соответственно - стремление их преодолеть.

Система стимулирования это совокупность взаимосвязанных и

взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

* 1. Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует разное количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу. теория FRG К. Альдерфера. теория приобретенных потребностей МакКлелланда. теория двух факторов Герцберга. и др.) и процессуальные теории мотивации (теория ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В. Врума. теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера, модель выбора риска Д.Аткинсона. теория «икс» и «игрек» Д. Макгрегора и др.). Первые основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Теория А. Маслоу:

* + 1. Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение).
    2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность.

3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие

прекращается. Теория МакКлелланда:

* + - 1. Три потребности, мотивирующие человека. - это потребность власти, успеха и принадлежности.
      2. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Герцберга:

* + - * 1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
        2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
        3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.
        4. Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность проблемы.

В исследованиях отечественных психологов (А.Г. Ядов, А.Г. Здравомыслов. В.П. Рожин. Л.С. Бляхман, Н.Ф. Наумова. И.Ф, Белова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности, дается типология индивидов.

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования. Для наших целей достаточна типология с использованием трех типов мотивации:

1тип- работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость тура;

2тип преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности:

3 тип работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована. Основная масса работников в настоящее время (не менее 80%) относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основывается на высокой (по их мнению) заработной плате.

Способы мотивации условно могут быть разделены на две группы, одну из которых составляют экономические, а другую - неэкономические, последние, в свою очередь делятся на организационные и моральные. На практике они тесно переплетаются, взаимообуславливают друг друга и часто переходят один в другой.

Экономические способы мотивации основываются на том. что люди в результате их применения получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Такие выгоды могут быть прямыми, например в некоторой сумме денег, или косвенными, облегчающими получение прямых выгод (дополнительное свободное время, позволяющее подрабатывать в другом месте). Формы( стимулы) мотивации: прямые -

заработная плата (повременная и сдельная);

премии;

участие в прибылях; косвенные

1 Сокращённый рабочий день или увеличенный отпуск. призванные

компенсировать повышение затрат труда (например, в сфере науки, образования); 2) скользящий или гибкий графики работы, делающие режим более удобным для

человека, что позволяет ему без ущерба для неё заниматься другими делами; 3(предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени,

что пока в отечественной практике распространения не получило.

К организационным способам мотивации можно отнести:

* мотивацию целями;
* мотивацию обогащением работы:
* мотивацию участием в делах фирмы.
* Большие, трудные, интересные цели увлекают людей, пробуждают в них дух борьбы, соревнования, стремление к достижению высоких результатов.
* Мотивация участием в делах фирмы предполагает предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем (в основном социального характера): вовлечение их в процесс коллективного творчества: консультирование с ними по специальным вопросам: реальное делегирование им прав и ответственности.

- Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной работы, социально значимой, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, дающей им возможность осуществлять широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

К моральным способам мотивации относится:

* признание, которое может быть личным и публичным (суть личного признания, которое в нашей стране распространения ещё не получило, состоит в том. что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству фирмы или лично представляются ему. получают право подписи ответственных документов. в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются дирекцией по случаю праздников или семейных дат.

(публичное признание нам знакомо лучше: оно предполагает информацию о достижениях работников в многотиражках, на специальных стендах, "досках почёта", награждение особо отличившихся людей почётными знаками, грамотами, внесение их имён в специальные книги фирмы. Специфической формой морального стимулирования являются похвала и критика.)

Еще одна форма мотивации, которая по существу объединяет в себе предыдущие - это продвижение в должности. Оно даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), более интересную и содержательную работу (организационный мотив), и отражает заслуги и авторитет личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации по ряду причин ограничен - прежде всего, количеством должностей, кроме того, не все люди способны руководить и имеют для этого желание.

Успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней. основанном на глубоком и всестороннем изучении положения дел в фирме и мотивационной структуры поведения её персонала.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

* во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;
* во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;
* в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы сотрудник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.