

Тема 7. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

7.1. Сущность мотивации

7.2. Мотивационный процесс

7.3. Стимулирование как основа мотивации

7.1. Сущность мотивации

Значение слова “мотив” – побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности. На поведение исполнителя, в том числе и его отношение к конкретной деятельности, выполнению определенного задания, влияют также условия деятельности и ее содержание, взаимоотношения с коллегами, ситуация в организации и обществе в целом.

Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль и анализ осуществляются в основном менеджментом организации. Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала - не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Набор и соотношение элементов системы движущих сил у различных людей существенно отличаются. Можно говорить об определенной *мотивационной структуре*. Воздействие на мотивационную структуру человека может осуществляться на двух уровнях.

1. На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в основном системы материального стимулирования.

2. На втором уровне управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия - обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности. Это отношение раскрывается через ряд характеристик:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;
- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;
- настойчивость в достижении конечного результата;
- направленность на достижение своей цели или целей организации.

Развитие методов мотивации шло в направлении от простого к сложному, от обобщения практического опыта к обоснованию все более сложных теорий. Усложнение методов мотивации обусловлено:

- усложнением организаций и их внешней среды (рост размеров организаций, дифференциация экономики и т.д.);
- усложнением субъектов мотивации (повышением уровня образования, расширением спектра потребностей, изменением системы ценностей);
- усилением воздействия государства, общественности на деятельность организаций и жизнедеятельность исполнителей.

Эти и другие факторы затрудняют объективный анализ субъектов мотивации, что приводит к двум (в равной мере нежелательным) крайностям. Первая крайность проявляется в недооценке реальных исполнителей, что затрудняет полное использование их потенциала. Другая крайность - их переоценка, когда уже имеющиеся материальные и другие возможности для достижения целей организации используются в полной мере. Поэтому первым требованием к организации мотивации стало обеспечение *единства двух мотивов* - поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации.

7.2. Мотивационный процесс

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде 6 стадий:

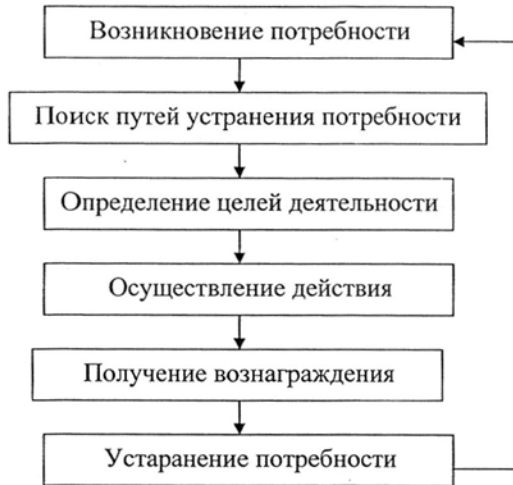


Рис. 1. Стадии мотивационного процесса

1. **Возникновение у человека потребности.** Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашёл возможность и предпринял какие-то шаги для её устранения;

2. **Поиск путей устранения потребности.** Раз потребность возникла и создаёт проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить её: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять;

3. **Определение целей (направления) деятельности.** Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность;

4. **Осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществлять действия, которые в конечном счёте должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей;

5. **Получение вознаграждения за осуществление действия.** Проработав определённую работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый

результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо же усиление мотивации к действию;

6. **Устранение потребности.** В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, что вызывает устранение потребности, ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Создание эффективной системы управления мотивационным процессом затрудняют следующие факторы:

- неочевидность методов, действующих в конкретной ситуации;
- сложность и противоречивость системы потребностей;
- различие мотивационных структур отдельных моделей;
- неадекватная оценка (недооценка либо переоценка) людей - участников мотивационного процесса.

7.3. Стимулирование как основа мотивации

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяются стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Принято считать, что потребность – это недостаток чего-либо у человека. Потребности подразделяются на первичные (физиологические, врождённые) и вторичные (психологические). Потребности удовлетворяются с помощью системы ценности, а у каждого человека система ценностей своя. Только то, что человек считает ценным для себя может служить вознаграждением.

Вознаграждения – основной способ, который рекомендуется для мотивации труда для привлечения человека к активной деятельности.

Различают внутренние и внешние вознаграждения.

Внутренние вознаграждения – это то, что даёт сама работа: сознание важности, значимости, дружба, самоуважение.

Внешние вознаграждения – то всё то, что даёт организация.

Различают следующие виды внешних вознаграждений:

1. *Материальные* мотивы (вознаграждения):

- Повышение должностного оклада – за увеличение объёма работ, за рост квалификации, за совмещение должностей, за выполнение объёма работ с меньшей численностью работников, за увеличение объёма продаж;

- Премирование за внедрение новых разработок и новой техники, за изготовление продукции на экспорт, за повышение качества продукции по итогам работы за год.

2. *Моральные* стимулы:

- Корпоративные;
- Муниципального, регионального значения;
- Государственного значения (ордена);
- Межгосударственного значения;
- Международные моральные стимулы.

3. *Мотивы социальной карьеры*:

- Стремление быть признанным в своём коллективе;
- Неуклонное повышение своих знаний после учебного заведения;
- Расширение области полномочий в принятии решений;
- Полная реализация своего творческого потенциала;
- Неуклонное продвижение по службе;
- Избрание в руководящие органы управления.

4. *Дополнительные* стимулы:

- Стимулирование работника за участие, разработку и внедрение предложений и изобретений;

- Разовые выплаты за вклад в создание прибыли фирмы;
- Разовые выплаты из сберегательных фондов;
- Льготная продажа акций или облигаций своим работникам.

5. *Социально-натуральные* мотивы:

- Выделение работникам на заработную плату товар, выпускаемый предприятием;

- Покупка для работников продукции широкого спроса у других предприятий (машины, телевизоры, бытовая техника);

- Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и др;

- Льготная закупка товаров, включая продукты питания;
- Выделение льготных кредитов;
- Представление отсрочки платежей на определённый период.

6. *Социальные мотивы:*

- Бесплатное пользование дошкольными учреждениями;
- Бесплатное питание на работе;
- Бесплатное медицинское обслуживание;
- Кредитование бесплатного получения образования;
- Оплата транспортных расходов;
- Бесплатное пользование спортивными сооружениями;
- Досрочный выход на пенсию за счёт предприятия;
- Повышение квалификации за счёт предприятия;
- Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья.