

ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС
России
Кафедра основ экономики функционирования РСЧС

Учебная дисциплина
«Основы управления персоналом»

Тема 6. Стимулирование и адаптация персонала.

Занятие 6.1 Мотивация и стимулирование труда.

Преподаватель: Медведева М.В.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАНЯТИЯ

Учебная:

- рассмотреть сущность мотивации труда, ее основные категории (потребности, мотивы и стимулы), стадии мотивационного механизма;
- изучить содержательные и процессуальные теории мотивации;
- проанализировать комплексную систему мотивации труда.

Воспитательная: воспитывать у обучающихся стремление к углубленному освоению материала по теме занятия, способствовать расширению их профессионального кругозора; воспитывать в слушателях патриотизм, гражданственность, нравственность, ответственность.

Развивающая: развивать умение оценивать социально-значимые явления, события, процессы; формировать у слушателей аналитическое мышление и умение применять полученные знания на практике.

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Сущность мотивации труда, ее основные категории (потребности, мотивы и стимулы), стадии мотивационного механизма.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Комплексная система мотивации труда.

1. Сущность мотивации труда, ее основные категории (потребности, мотивы и стимулы), стадии мотивационного механизма.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Впервые термин "мотивация" употребил А. Шопенгауэр.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах.

Мотивация – это функция процесса управления, в этом случае ее определяют как органическую часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных *потребностей*.

Под **потребностями** понимается внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Нужно иметь в виду, что, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

Основные виды потребностей:

1. Можно говорить о *рефлекторных* потребностях, которые практически невозможно «пробудить», *внушаемых* (пассивно осознаются, но не влияют на поведение) и *активных*, определяющих поступки индивида.
2. По происхождению потребности могут быть *врожденными (первичными)* и *приобретенными (вторичными)* в результате воспитания.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу; *вторичные* — возникают по мере приобретения жизненного опыта.

3. По характеру бывают *естественными* (в пище, воде и т. п.) и *социальными* (в признании, славе), а исходя из содержания — *материальными* и *нематериальными*.

Выделяют три уровня удовлетворения потребностей:

1. *Минимальный* обеспечивает выживание.
2. *Нормальный* поддерживает у работника способность трудиться с должной отдачей (отражается в рациональном потребительском бюджете).
3. *Уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название *искусственных*.

Для того чтобы потребность заработала, нужны **МОТИВЫ**, т. е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

Потребность мотивирует, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, и тогда возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда, а удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает. Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

- мотив как внутренне осознанная потребность (интерес), побуждающая к действиям (чувство долга), связанным с ее удовлетворением;
- мотив как неосознанная потребность (желание);
- мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;
- мотив как намерение, побуждающее поведение;
- мотив как комплекс перечисленных факторов.

Мотив часто путают с потребностью Мотив часто путают с потребностью и целью Мотив часто путают с потребностью и целью. Пример: жажда — это потребность Мотив часто путают с потребностью и целью. Пример: жажда — это потребность, вода — это мотив, а бутылка с водой, к которой человек тянется — это цель.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его **мотивационную структуру**. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, должностью, социальным статусом, личными ценностями, отношением к труду и проч.

Выделяют следующие типы мотивированности:

- *идейная* (готовность трудиться ради общего блага);
- *трудовая* (ориентация на заработок) формируется частично до начала профессиональной деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм, а частично - в результате личного участия в ней. В то же время это может иметь место только тогда, когда труд является основным источником получения блага;
- *профессиональная* (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении);
- *хозяйская* (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);
- *властная* (приобретение высокой должности);
- *коллективистская*, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);
- *творческая* (поиск нового);
- *люмпенизированная* (упор на уравнильность);
- *марксистская*

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Он требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, но и его результаты существенно превосходят результаты второго типа.

Второй тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название **мотивационного**.

Мотивационный процесс теоретически может быть представлен в виде шести следующих одна за другой стадий:

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребности.
3. Определение целей (направления) действия.
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения за осуществление действия. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.
6. Устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает: притязания, стимулы, установки, оценки и ожидания.

- *притязания* — желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего потребности не превращаются в мотивы.
- *стимулы* (лат. stimulus — заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) — блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий. Различают материальные и нематериальные стимулы.
- *установки* — психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации. На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания.
- *оценки* — характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей.
- *ожидания* — оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором.

2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. *Процессные (процессуальные)* раскрывают, при каких условиях и каким образом это становится возможным. Иными словами, они объясняют действие механизма мотивации, динамику взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека.

1) Патерналистский взгляд на мотивацию предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа в организации, исполнительности, лояльности администрации. Гарантированность вознаграждения снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействия на производительность. Поэтому в конечном счете

2) **Классическая теория Ф. Тейлора.** Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал *Ф. Тейлор*, выступивший с ее *классическим* вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги.

В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. Как уже говорилось, такие нормы были получены опытным путем из наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых исполнителей.

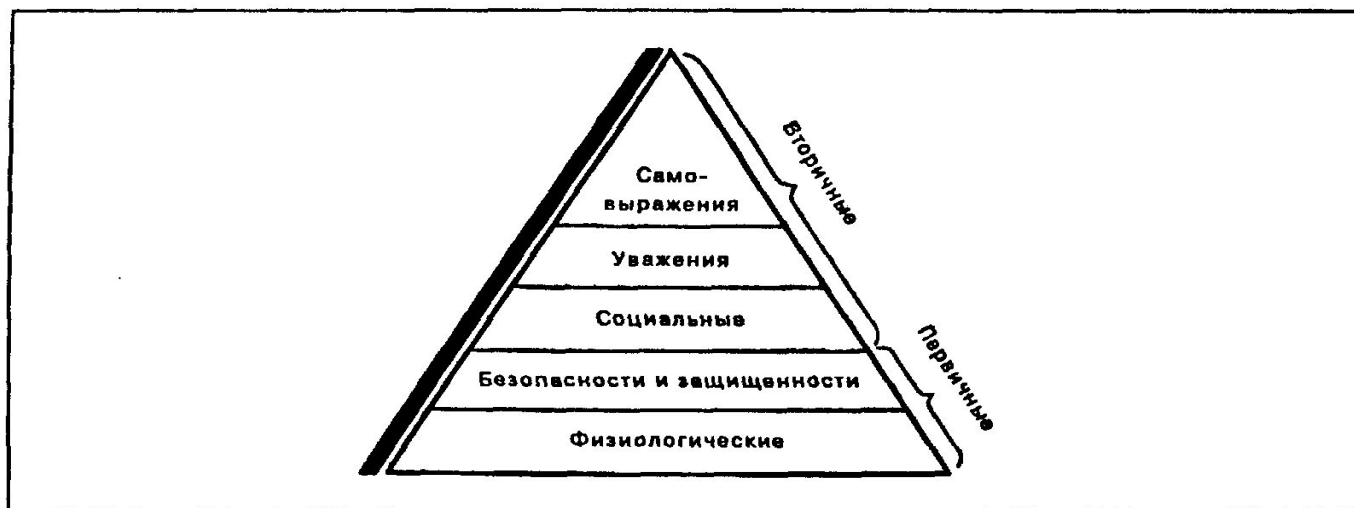
При достижении более высокой производительности труда, чем та, которую они предусматривали, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

3) Иерархия потребностей А. Маслоу. А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. *Потребности самовыражения* — потребность в

реали
как ли



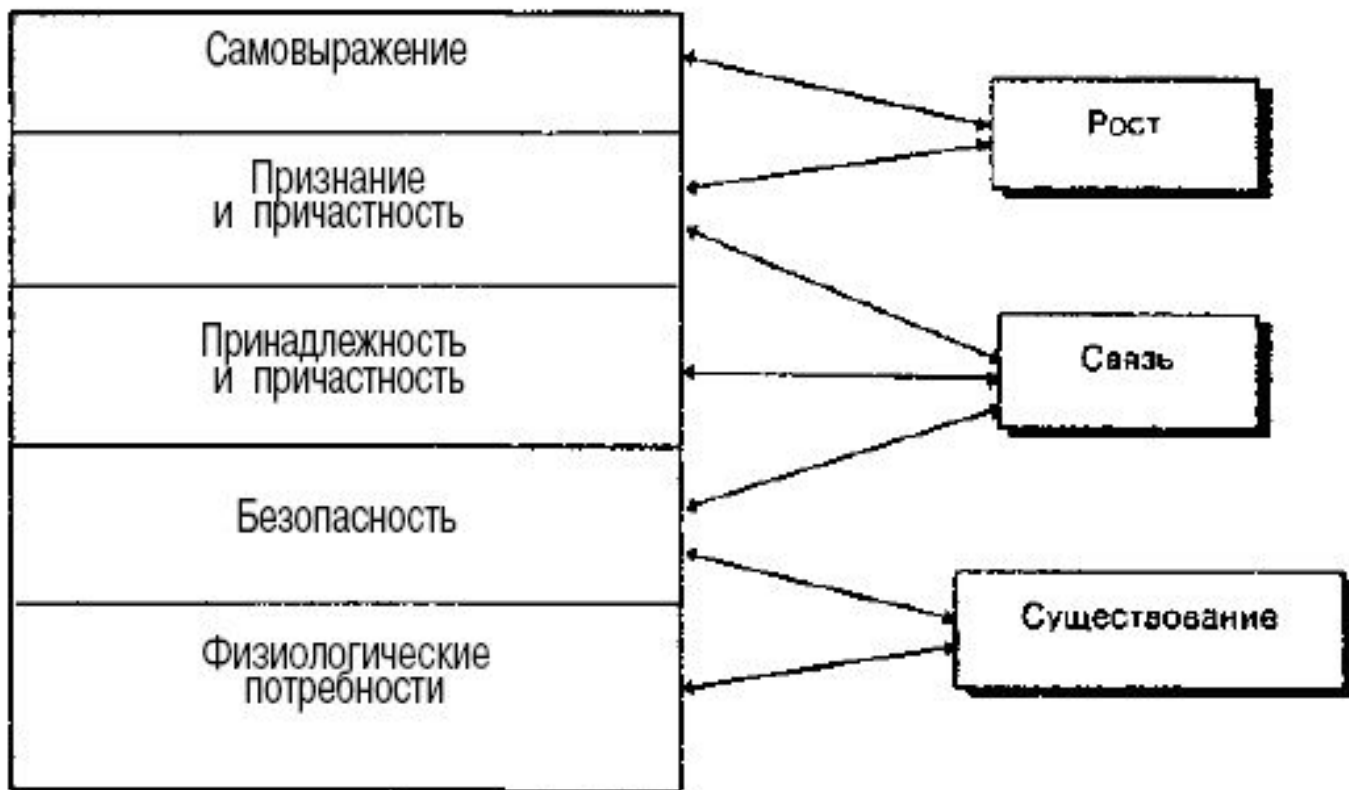
росте

4) Концепция ERG (СВР) К. Альдерфера исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования (С) как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности.

Группа потребностей связи или взаимосвязи (В) наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью.

Потребности роста (Р) аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.



Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей и т.д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет **процессом удовлетворения потребностей**, а процесс движения вниз — **процессом фрустрации**, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

5) Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Д.

МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании *потребности в причастности* по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

6) Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Ф. Герцберг с сотрудниками предложил две большие категории, которые он назвал «*гигиеническими факторами*» и «*мотивацией*» (табл. 1). *Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивации* — с самим характером и сущностью работы.

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Политика фирмы и администрации 2. Условия работы 3. Заработок 4. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными 5. Степень непосредственного контроля за работой 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Успех 2. Продвижение по службе 3. Признание и одобрение результатов работы 4. Высокая степень ответственности 5. Возможности творческого и делового роста

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Процессуальные теории мотивации:

1) Концепция постановки целей Э.А. Лока исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. п.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем довольны и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

В то же время, стремясь заслужить благоприятную оценку, человек может брать на себя заниженные обязательства; если же не выполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, это приводит к его демотивации.

2) Теория ожиданий В. Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

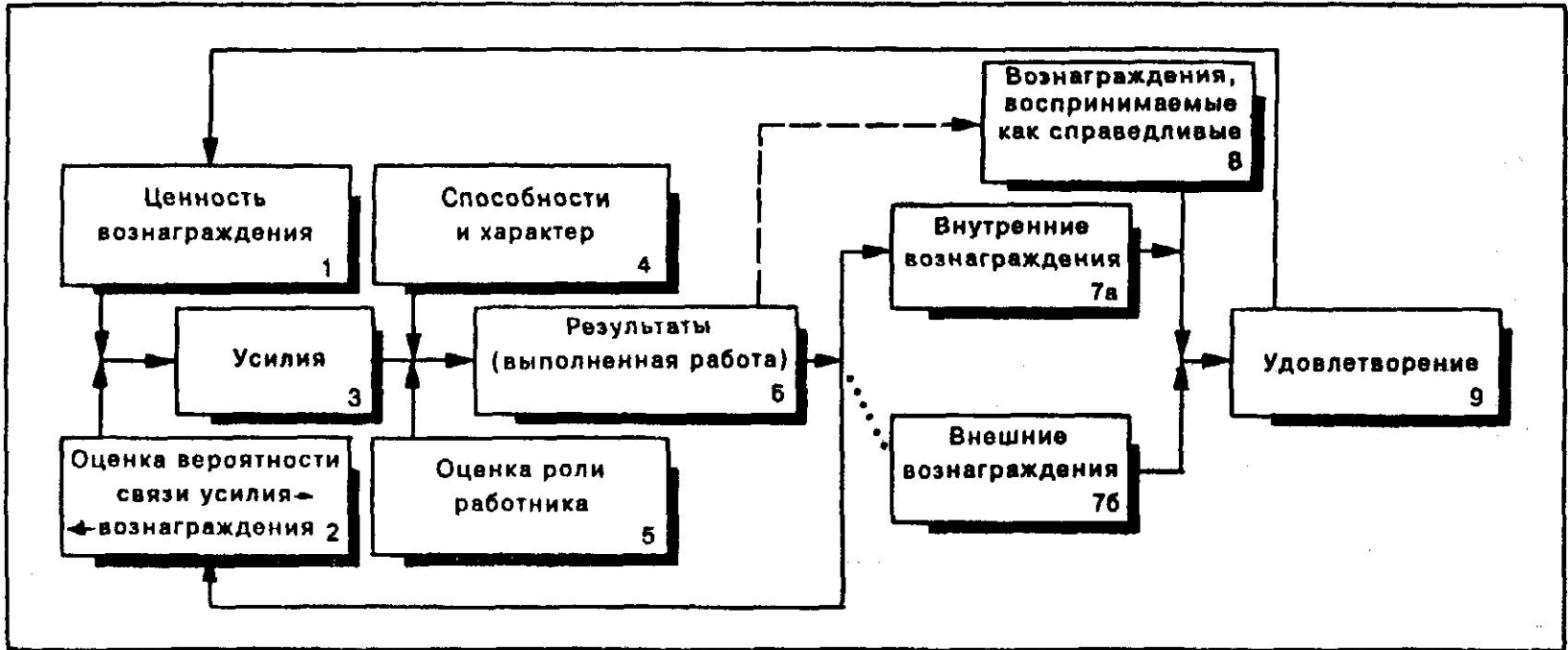
Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

3) Теория справедливости Дж. С. Адамса постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

4) Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера

включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые



5) Теория партисипативного управления (Дж. Коула и А. Горца) исходит из того, что люди, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работают с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывают свои способности и возможности.

Работа будет стимулировать, если выполнение задания потребует от человека разнообразных знаний и навыков, значимо для организации и общества, осуществляется автономно, но при наличии обратной связи.

6) Концепция наделения властью и участия в делах организации (Д. Боуэна, Э. Лоулера, Р. Фрея). Наделение властью и участия в делах организации, по мнению авторов теории:

- ускоряет реакцию на запросы потребителей, поскольку отпадает надобность обращаться к руководителю;
- повышает степень удовлетворения сотрудников трудом вследствие выполнения более ответственной

- дает возможность более тесного общения с потребителями, стимулирующего предложения по улучшению их обслуживания.

В то же время наделение властью влечет за собой большие затраты на подготовку и определение границ полномочий, разноречивостью в действиях, ошибки.

Существуют и другие теории мотивации. В любом случае в деятельности человека в зависимости от мотивационного воздействия находятся усилия, старание, настойчивость, добросовестность и направленность на результат.

3. Комплексная система мотивации труда.

Разработка системы мотивации и стимулирования является одной из функций службы управления персоналом. Управление персоналом осуществляется службой управления персоналом во взаимодействии с руководителями структурных подразделений организации.

В основе комплексной системы мотивации персонала лежит правильная организация процессов: только эффективная работа дает нужный результат — рост прибыли.

Для мотивации нет одинаковых способов, применимых для всех людей, живущих в разных странах, так как все люди слишком разные, отличаются друг от друга воспитанием, культурой, менталитетом.

Комплексный подход к управлению мотивацией предполагает использование максимально полного набора средств воздействия на нее. Комплексная система мотивации персонала включает в себя материальное стимулирование, разнообразные инструменты нематериального стимулирования.

Основными компонентами комплексной системы мотивации являются:

1. **Культура предприятия** - система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм.
2. **Система участия** - участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале предприятия и развитие сотрудничества.

3. **Принципы руководства** - предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления.
4. **Обслуживание персонала** - все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы.
5. **Привлечение персонала к принятию решений** - согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке.
6. **Организация рабочих групп** из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем.
7. **Автономные рабочие группы** - структурные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу.

8. **«Jobs-факторы»** - мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности.
9. **Организация рабочего места** - оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работника.
10. **Кадровая политика** - планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников.
11. **Регулирование рабочего времени** - гибкое приспособление рабочего времени к потребностям персонала и предприятия.
12. **Информация для работников** - доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия.
13. **Оценка персонала** - система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям.

Задание для самостоятельного изучения

1. Подготовить материал по теме: «Элементы системы мотивации труда».
 - 1.1. Материальное и нематериальное стимулирование труда.
 - 1.2. Установление заработной платы и льгот работникам.
 - 1.3. Факторы, повышающие и понижающие мотивацию.

Литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие /Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 86-96, 161-172.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник /В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. С. 160-190.

Спасибо за внимание!