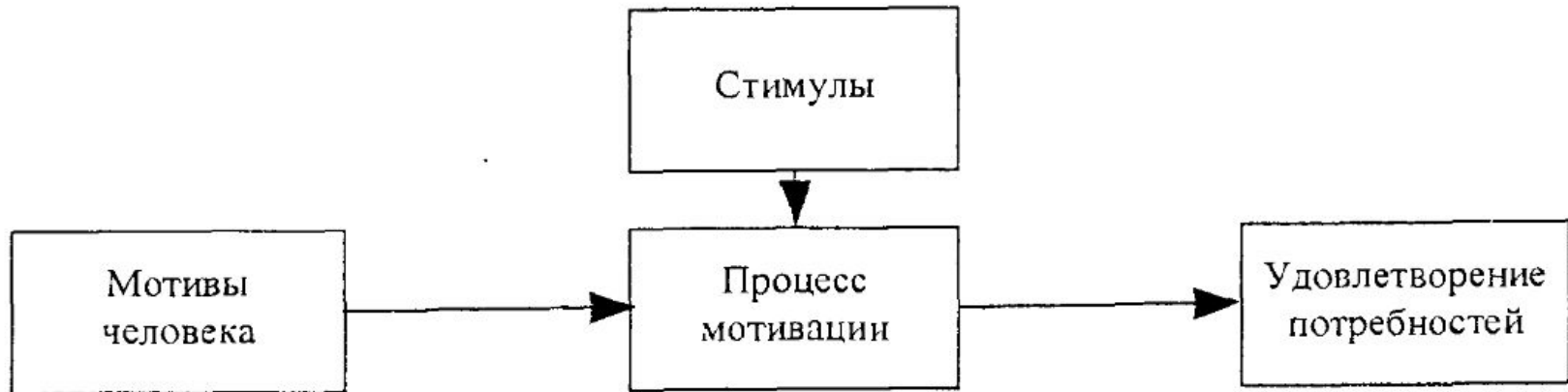


Мотивация и стимулирование труда.

Взаимосвязь понятий мотивации



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

Мотивирование исполнителей — создание, поддержание и развитие мотивации работников.

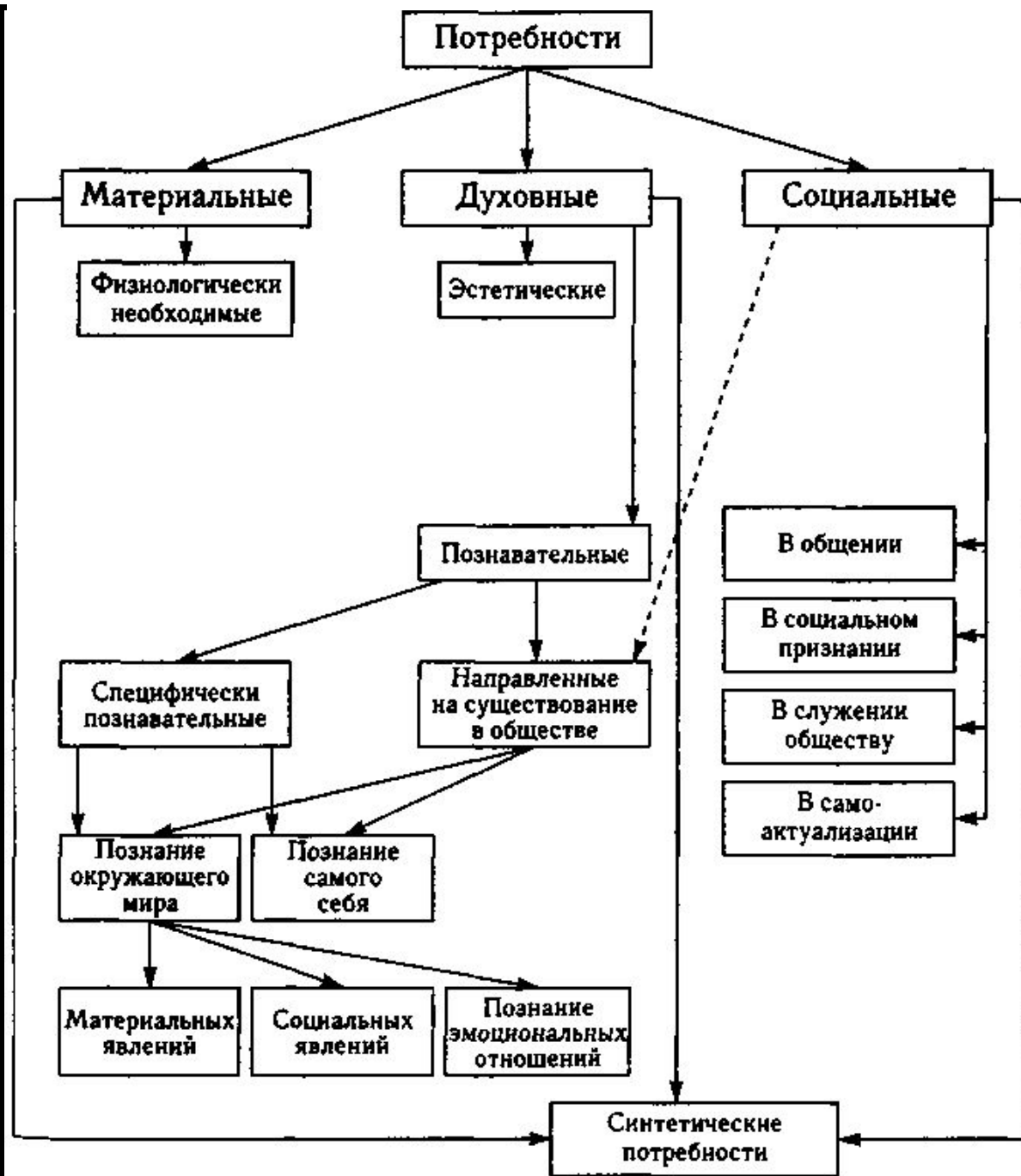
Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций — например недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить.

Направленность

личности - понятие, обозначающее совокупность потребностей и *мотивов* личности, определяющих главное направление ее поведения.

Потребность – состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования.

Мотив - внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.



Вознаграждение – то, что человек считает для себя ценным. Оно бывает внутренним (его дает сама работа) и внешним (дается организацией).

Любое поведение, любая форма трудовой деятельности всегда имеет в своей основе не какой-либо один, а **несколько мотивов.**

Сама необходимость мотивирования является прямым **следствием разделения труда в условиях совместной деятельности.** В условиях строго индивидуальной деятельности, направленной на создание того или иного продукта, конечного результата этой деятельности, *он сам* и те блага, которые он принесет, являются достаточным мотиватором. Поэтому здесь нет необходимости в мотивировании как таковом. В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника. Он работает не на конечный результат как средство удовлетворения своих потребностей, а совершенно по иным причинам.

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования.

✓ **Во-первых**, они должны быть ориентированы не только на *часть* всех потребностей работника, а на все присущие ему типы и виды потребностей;

✓ **Во-вторых**, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Концепции мотивации исполнительской деятельности персонала

Выделяется *три основных подхода* к общей трактовке природы мотивации работника, к пониманию того, на какой основе должна реализовываться функция мотивирования. Эти теории получили условное обозначение

«теория X»,

«теория Y»

и «теория Z»

(Д. МакГрегор, О. Шелдон, В. Оучи).

«Теория Х» базируется на следующих положениях:

- ✓ людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе; она не выступает для них мотиватором и, если можно, они стараются ее избежать;
- ✓ в силу этого людей необходимо принуждать к работе и контролировать их, в том числе — держать под угрозой наказания;
- ✓ «среднему человеку» присуще стремление избежать ответственности и желание, чтобы им руководили;
- ✓ люди мотивируются, в основном, экономическими потребностями и будут делать то, что дает им наибольшую экономическую выгоду;
- ✓ люди исходно пассивны, и их нужно стимулировать, заставляя работать.

«Теория У», разработанная как своеобразный противовес «теории Х», основывается на совершенно иных тезисах:

- ✓ людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы; это так же естественно, как отдыхать или играть;
- ✓ контроль и угроза — не единственные средства мобилизации усилий. Человеку свойствен также и самоконтроль, и саморуководство;
- ✓ цели деятельности, а не только вознаграждение мотивируют работу людей;
- ✓ человеку свойственна потребность в ответственности и инициативе;
- ✓ само содержание труда и интерес к нему также выступают мотиваторами деятельности;
- ✓ люди в основном мотивируются социальными потребностями и стремятся проявлять свою индивидуальность.

«Теория Z» в значительной мере является развитием «теории У» с учетом современного (особенно японского) опыта менеджмента. В ней формулируются следующие принципы максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- ✓ гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- ✓ создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;
- ✓ необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;
- ✓ гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- ✓ создание атмосферы общей ответственности;
- ✓ предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы; создание «духа доверия» работнику;
- ✓ особое внимание к социальным контактам исполнителей по «горизонтали», т.е. к неформальным связям

Эти три теории задают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека. В связи с этим в теории управления принято считать, что выбор той или иной из них руководителем определяется общим стилем его деятельности.

Авторитарный (директивный) стиль базируется на «теории X»;
демократический — на «теории Y»,
«партиципативный» (соучаствующий) — на «теории Z».

Мотивы можно разделить на 2 группы: экономические и неэкономические.

Экономические мотивы могут быть прямыми (зарплата, премии, льготы) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, сокращенный рабочий день, гибкий график работ, увеличенный отпуск.)

Неэкономические мотивы делятся на организационные (мотивация целями, привлечение к участию в делах организации, обогащение труда) и моральные (личное и публичное признание, похвала и критика).

Лекция

Калина Виктория Владимировна

*Преподаватель Бизнес Факультета Новгородского
Государственного университета им. Ярослава Мудрого*

*Учебный Модуль – «Кадровый менеджмент»
Бизнес Факультет*

Великий Новгород

2014