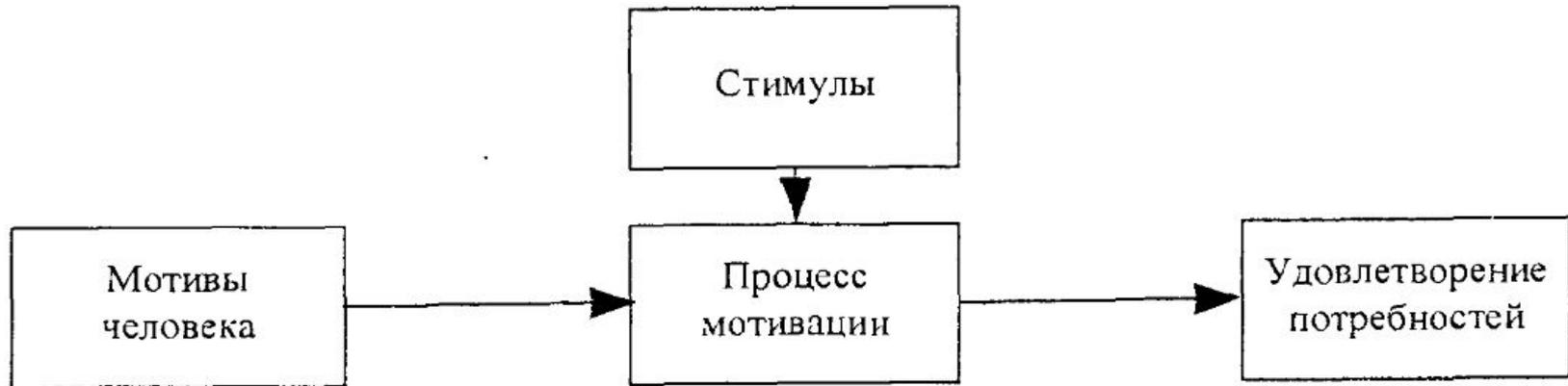


# Мотивация и стимулирование труда.

## 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.

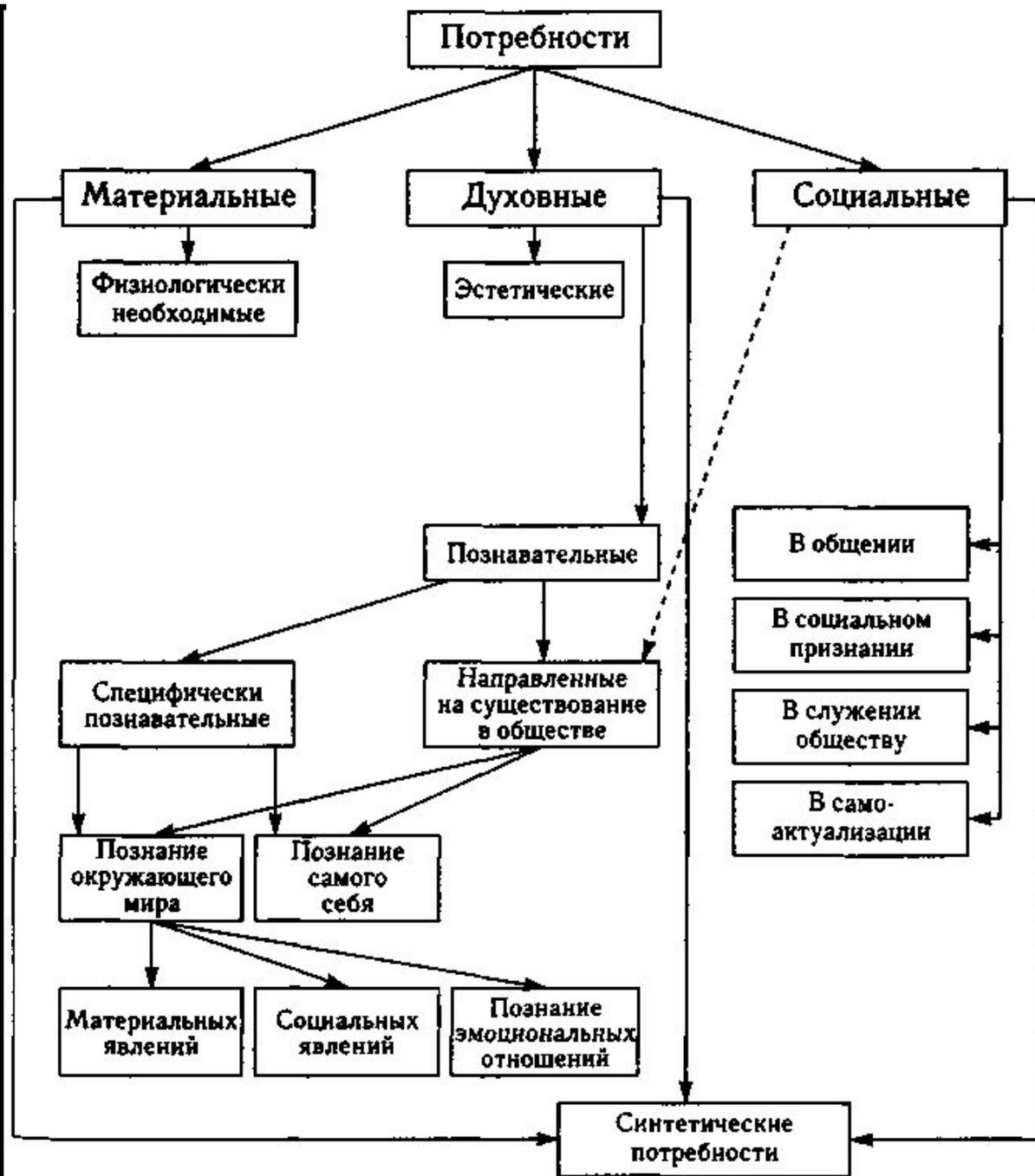
Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций — например недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить.

### 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*