

Тема 1.7 МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

1. Составляющие мотивации

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Потребность – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Цель – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Кроме того, причина поведения человека зависит от различных стимулов. Выделяют 4 основные формы стимулов:

- 1) принуждение (замечание, выговор, увольнение);
- 2) материальное поощрение (заработная плата, премия, путевки);
- 3) моральное поощрение (благодарности, звания, грамоты);
- 4) самоутверждение (изобретение, получение дополнительного образования).

Руководителю, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, необходимо координировать работу и заставить персонал выполнять ее.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Мотивационный процесс происходит циклически и отображен на рисунке 1.

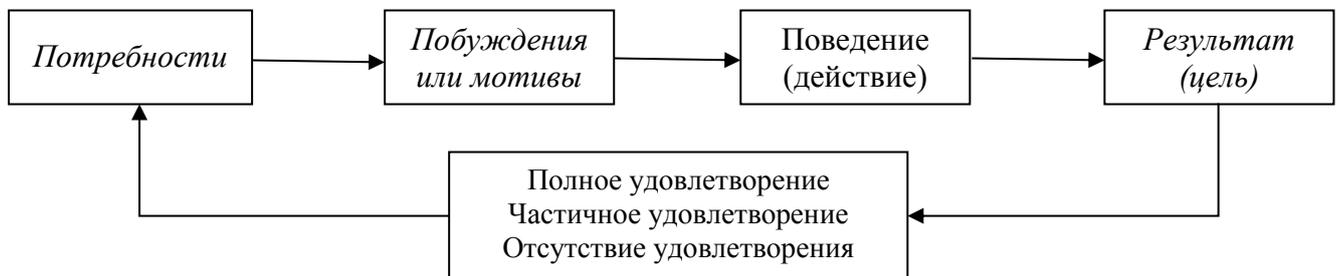


Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества факторов:

- заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- стабильность (работа, положение);
- собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
- полезность работы (результаты труда);
- интерес к работе.

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Схема мотивационного процесса:

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

2. Критерии мотивации

Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Выделяют следующие основные **критерии мотивации**:

- удовлетворение от выполненной работы;
- реализация собственной точки зрения в улучшении своей работы;
- чувство незаменимости для коллектива;
- стремление к успеху;
- признание и соответствующее поощрение;
- информация о работе и о качестве труда работника;
- высокий самоконтроль;
- повышенные требования к работникам;
- организация производства и соответствующая организация рабочих мест.

Результаты работы организации в целом зависят от деятельности каждого работника. Повышению эффективности работы способствует сплоченность коллектива, что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей.

В организации различают **индивидуальную** и **групповую мотивации**. Существует взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией, которая состоит в сочетании индивидуальных и групповых целей и интересов. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это улучшает психологический климат в коллективе, повышает производительность труда. Эффективность работы группы зависит от ее численности (5-10 человек), состава (профессионализма), сплоченности и функциональных возможностей каждого.

Идеи групповой мотивации положены в основу понятия **корпоративная культура**, основными принципами формирования которой являются: высокий уровень этики, справедливая оценка труда, стимулирование ответственности, развитие инициативы, уважения к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала.

3. Теории мотивации

Представления о возможностях мотивации труда работников отражены в различных теориях мотивации.

Теории мотивации разделяют на **2 группы**:

1) **Содержательные** – основаны на изучении потребностей человека, влияющих на мотивы поведения. К ним относятся:

- **Теория иерархии потребностей А.Маслоу** – поведение личности направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Маслоу выделил 5 групп потребностей, образующих иерархическую структуру («пирамида потребностей» Маслоу – рис.2), причем удовлетворение потребностей происходит снизу-вверх, т.е. когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к удовлетворению следующей потребности более высокого уровня.

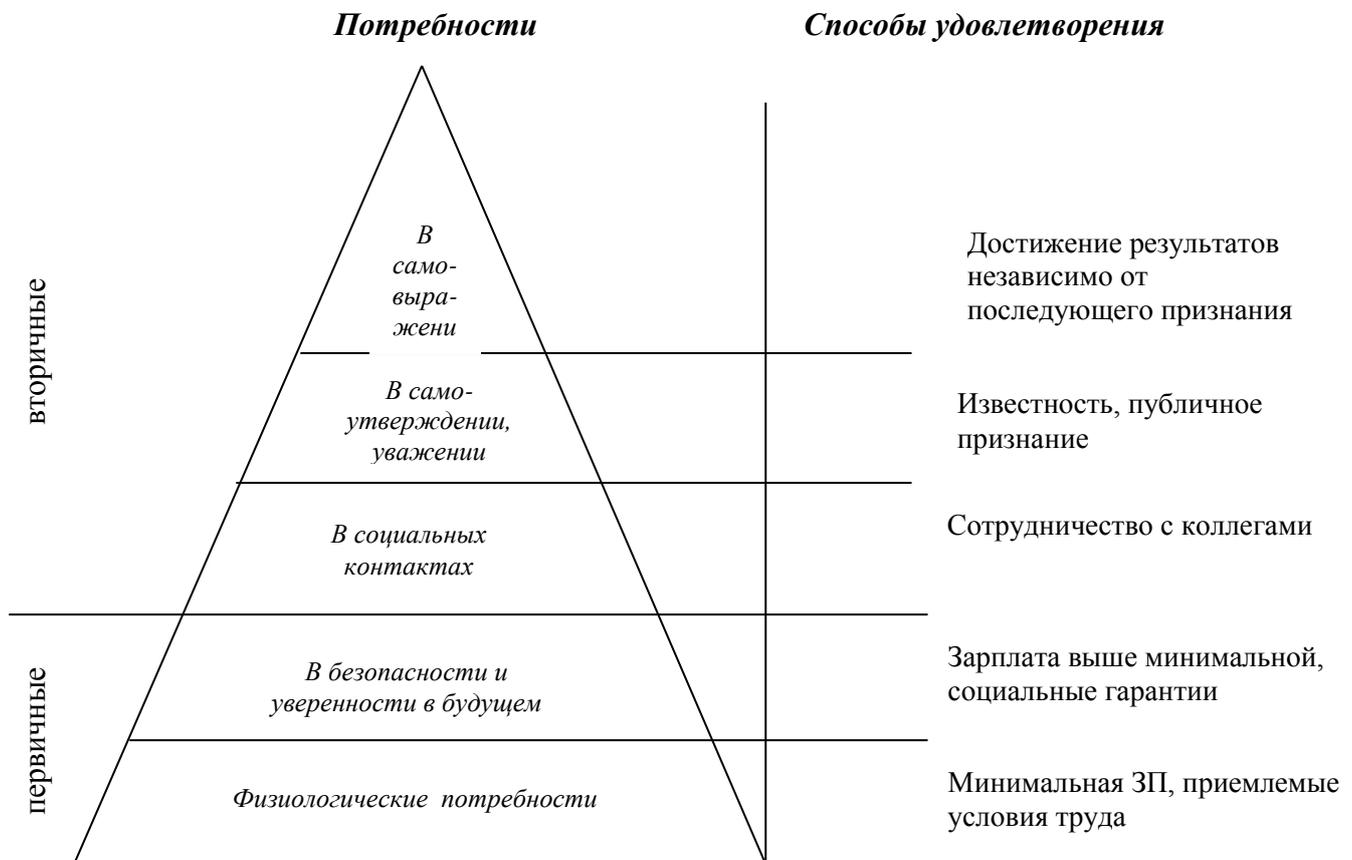


Рисунок 2 - Иерархия потребностей по Маслоу

- **Теория существования, связи и роста К.Альдерфера** – потребности объединены в 3 группы, удовлетворение которых происходит в обе стороны, т.е. наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня:

потребности *существования* (физиологические и в безопасности);

потребности *связи* (социальные, в уважении и часть потребностей в безопасности);

потребности *роста* (самовыражения).

- **Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда** – выделены 3 вида основных потребностей (высшего уровня), которые могут быть достигнуты при занятии определенных должностей:

потребность *достижения* (успеха);

потребность *власти*;

потребность *соучастия* (признания, причастности).

- **Теория двух факторов Ф. Герцберга** – выделены 2 группы факторов, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на мотивацию (удовлетворенность или неудовлетворенность работой):

гигиенические факторы (условия труда, заработная плата, режим работы);

мотивирующие факторы (достижение, признание, ответственность).

2) **Процессуальные** – основаны на выборе поведения в различных ситуациях. К ним относятся:

- **Теория ожиданий В.Врума** – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей.

- **Теория справедливости Адамса** – люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. В случае несправедливости возникает психологическое напряжение, и уменьшаются затрачиваемые усилия.

- **Теория Портера – Лоулера** – сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости; устанавливает соотношение между уровнем приложенных усилий, вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты, при этом причиной удовлетворения человека являются результаты его труда.