



ИЗДАТЕЛЬСТВО

«УЧИТЕЛЬ»

Тема вебинара

Мотивация трудовой деятельности персонала: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВИДЫ, МОДЕЛИ

*Ведущий вебинара: Цепляева Светлана Анатольевна,
кандидат педагогических наук, доцент, кафедры «Педагогика и методика
профессионального обучения» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ*



**Издательство
«Учитель»**
www.uchitel-izd.ru

Наши

Профмероприятия: [подготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

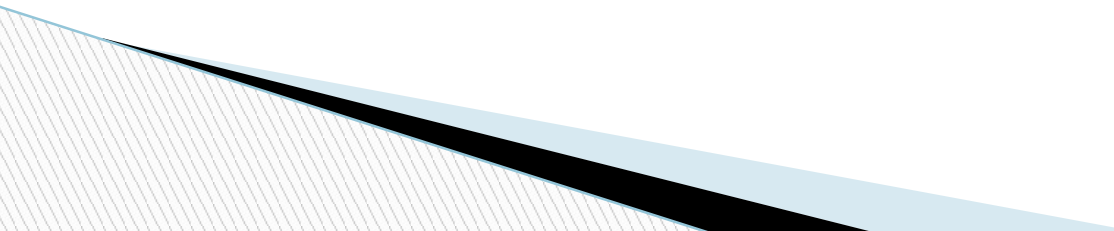
[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

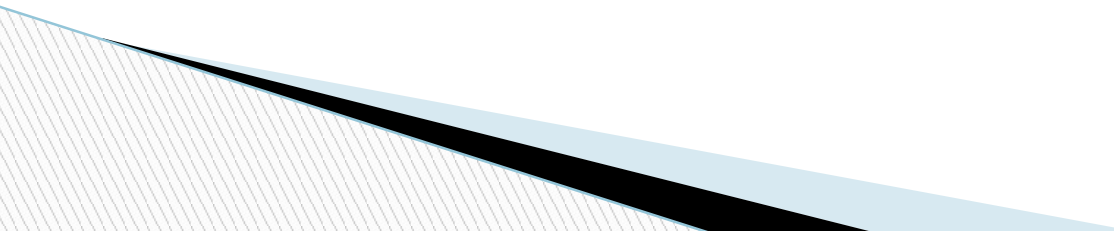
[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

Содержательные вопросы вебинара:

- Теория мотивации: базовые понятия.
 - Основные виды мотивации.
 - Структурные элементы мотивации трудовой деятельности персонала.
- 

В последние десятилетия произошли крупные перемены в управлении бизнесом. В частности, на первое место по влиянию на долгосрочный успех организации выходит так называемый «человеческий фактор». Хорошо обученный, правильно организованный персонал определяет судьбу любой организации. Сегодня невозможно эффективно управлять организацией, не добившись вовлеченности всего персонала, которая, в свою очередь недостижима без мотивации. Это осознано и в США, и в Европе, и в Японии.

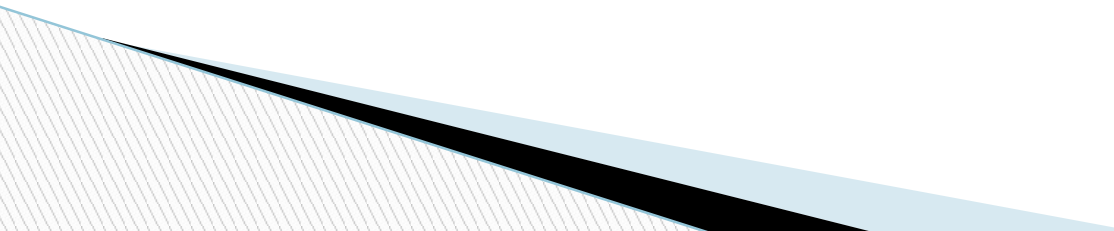


Успех предприятия напрямую зависит от качества работы каждого отдельного сотрудника. И вполне естественно, что разумные руководители заинтересованы в создании для своих работников таких условий, в которых они могли бы выкладываться целиком и полностью. Но вопрос успешной мотивации персонала на предприятии до сих пор остается открытым и остается актуальным и в настоящее время.

Каковы же причины актуальности этой проблемы?

Конечно, каждый предприниматель заинтересован в том, чтобы его сотрудники работали с наиболее высокой производительностью труда. В то же время каждый работник по-своему определяет свои цели и задачи, смысл жизни. У одного на первом месте деньги, у другого — карьера, у третьего — другие предпочтения. Серьезной проблемой, которая стоит перед каждым руководителем (особенно актуальна она для малых фирм), является то, как заинтересовать своих работников. Однако, как показывает практика отечественных предпринимателей, арсенал их методов и способов мотивации персонала, как правило, не изобилует разнообразием. Это, безусловно, связано, с одной стороны, с тем, что весьма трудно осуществить быстрый переход от методов централизованного управления экономикой к рыночным.

С другой стороны, многие предприниматели не знакомы с современной теорией мотивации и опытом применения ее прогрессивных методов и способов. Поэтому поиск путей эффективной мотивации у многих предпринимателей идет весьма медленно и зачастую дедовским методом проб и ошибок. Что же представляет собой мотивация?



Мотивацию можно определить как совокупность факторов, определяющих поведение, а также как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека. В отношении управления персоналом мотивацию можно определить как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Менеджер должен предложить нечто такое, что, по мнению работников, будет достаточной целью и даже стоить дополнительных усилий. Другими словами, и сама необходимость, и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы явиться достойной компенсацией за тяжелую работу.

Можно дать другое определение мотивации. Мотивация — это воздействие на работников компании с целью направить и интенсифицировать их действия в интересах организации.

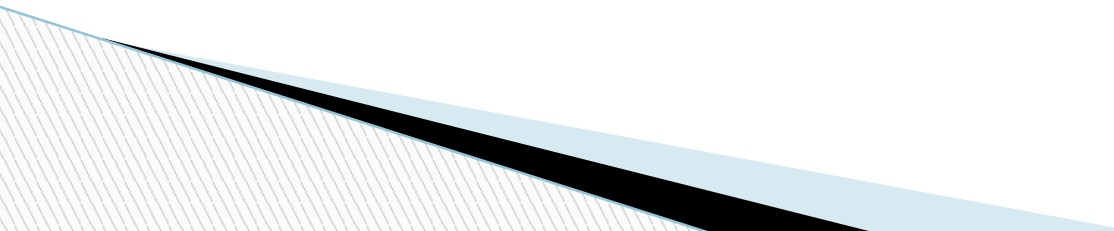
Мотивация к качественному труду является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед российскими компаниями, где персонал (за редким исключением) не вовлечен в процессы управления и улучшения качества.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако многочисленные исследования в этой области позволяют создать некоторые модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели:

- выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;
- повысить лояльность, приверженность сотрудника компании.

Менеджеру по персоналу (руководству компании) следует постоянно помнить, что высококвалифицированные специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться в любой момент, так как у них есть собственные «средства производства» (их знания, компетенция, способности, опыт), собственные цели, которых они хотят достигнуть (и не только профессиональные), и их с удовольствием возьмут конкуренты.



Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании: падению производительности труда; ухудшению социально-психологического климата в коллективе; снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

Теория мотивации: базовые понятия

Под мотивацией понимается процесс, путем которого менеджер побуждает других работать для достижения поставленной цели. В теории мотивации существует 3 основных понятия:

Мотивация – процесс побуждения или то, что вызывает определенные действия человека, его внутреннее и внешнее движение силы

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Стимул – это скорее не вознаграждение, а (побуждение) принуждение.

Процесс мотивации можно разбить на 6 этапов:

- возникновение потребности (чувство голода)
- разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребности (купить в переходе булочку, зайти в кафе, дотерпеть до дома) (булочка – дешево, но можно отравиться; кафе – дорого, но можно посидеть в хорошей обстановке; дотерпеть до дома – экономия денег, вкусно, но надо терпеть)
- определение тактики деятельности
- поэтапное осуществление действий удовлетворение потребности
- получение материального или духовного вознаграждения.
- устранение потребностей.

Механизм мотивации персонала



Четвертая стадия — **осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, 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.

Пятая стадия —**получение вознаграждения за осуществлении действия.** Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. 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.

Шестая стадия — **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

Различают *биологические* и *социальные потребности*.

- *Биологические потребности* – потребность в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и другие, необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.
- *Социальные потребности* – потребности принадлежности к роду, национальности, социальной группе, потребности самовыражения, строить свою карьеру, быть признанным и др. Эти потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденции к росту.

МОТИВАЦИЯ

биологическая

развитие и
сохранение
индивида

мотивация
развития
индивида
вита́льная
*репродукция
элементов
организма*

мотивация
сохранения
индивида
самосохра-
нение
*сохранение
организма*

развитие и
сохранение
вида

мотивация
развития
вида
репродук-
тивная
*репродукция
элементов
вида*

мотивация
сохранения
вида
альтруизм
*сохранение
элементов
вида*

социальная

развитие и
сохранение
личности

мотивация
развития
личности
познава-
тельная
*репродукция
элементов
личности*

мотивация
сохранения
личности
сохране-
ние «я»
*сохранение
элементов и
структуры
личности*

развития и
сохранения
социума

мотивация
развития
социума
самоактуа-
лизация
*репродукция
элементов
социума*

мотивация
сохранения
социума
нравствен-
ность
*сохранение
элементов и
структуры
социума*

Различают *стимулы* (их 4):

- *Принуждение* (административные методы принуждения: замечания, выговор, перевод на др. должность, увольнение с работы и т.д.)
- *Материальное поощрение* – заработная плата, тарифные ставки, вознаграждения за результаты, премии, компенсации, выдача кредитов и ссуд сотрудникам, оплата лечения и отдыха и т.д.

- ▣ *Моральное поощрение* – стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарность, почетная грамота, почетное звание, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды.
- ▣ *Самоутверждение* – внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения.

Например, рисовать картины, которые никто не покупает, защита диссертации.

Теории мотиваций развивались в течении XX столетия и все их можно разбить на 3 группы:

- Общие теории мотиваций.
- Содержательные теории мотиваций.
- Процессуальные теории мотиваций.

Виды мотивации



• Виды мотивации

• Внутренняя

• Физиологическая

• Духовно-этическая

• Социальная

• Ролевая

• Когнитивная

• Креативная

• Эстетическая

• Статусная

• Экономическая

• Состязательная

• Внешняя

• Административная

Виды мотивации

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

- *Материальная мотивация* - стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

□ *Трудовая мотивация* порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника.

□ *Статусная мотивация* является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

- ▣ *Нормативная мотивация* - это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.
- ▣ *Принудительная мотивация* основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.
- ▣ *Стимулирование* - воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

- *Внутренняя мотивация* проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.
- На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.
- *При внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

- **К основным видам *положительной мотивации* относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п.**

- *Отрицательная мотивация* – это, прежде всего, материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь "запретных зон", последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

Основные элементы мотивации трудовой деятельности персонала

Основные элементы системы мотивации являются потребности, мотивы и стимулы.

Определим терминологическую разницу между "стимулом" и "мотивом". Приведем два определения стимула. Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Стимул – физический агент, воздействующий на орган чувств.

Мотив, согласно профессору О.С. Виханскому, находится "внутри" человека. То есть мотив – это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

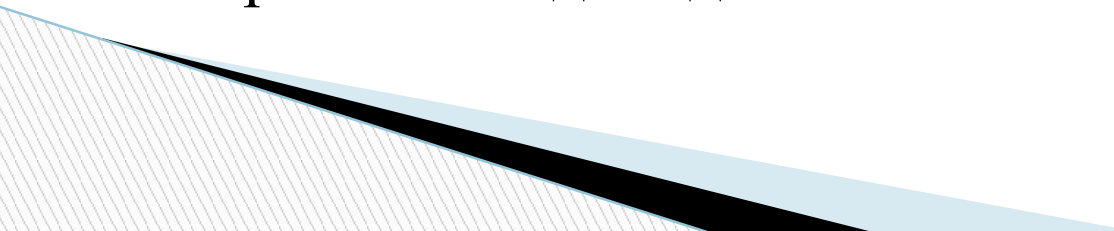
Разобьем мотивирование на два типа в зависимости от цели.

Первый тип представляет собой систему внешних воздействий на человека, которые вызывают определенные мотивы, побуждающие человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как вызывать эти мотивы.

Второй тип сложнее. Мотивирование данного типа формирует определенную мотивационную структуру человека. Это более трудоемкий и затратный путь, но его результаты во многом превосходят первый тип.

Оба эти типа мотивирования нужно не противопоставлять, а грамотно сочетать.

Важным элементом процесса стимулирования является стимул. Это своего рода рычаг воздействия на мотивы. Сами по себе стимулы не могут вызвать действие со стороны человека, они могут стать только своеобразным "катализатором" активности, которая, в свою очередь, уже определена мотивационной структурой личности. Поэтому эффективность стимулов обусловлена спецификой конкретного индивида.

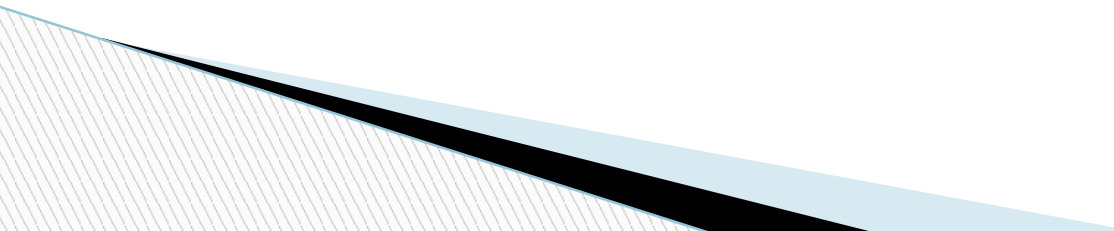


Рассмотрим мотивационные модели, сложившиеся на данный момент в современных теориях управления.

Только грамотно разработанная модель мотивации, учитывающая накопленные знания из области психологии, менеджмента, теории управления и др., сможет эффективно функционировать и побуждать как коллектив, так и конкретного индивида к достижению корпоративных целей.

Любая модель мотивации включает в себя модели стимулирования. В теории и практике управления нет идеальной многофакторной и многовариантной модели стимулирования, которая отвечала бы всем возможным требованиям. Однако существуют популярные модели, разные по направленности и эффективности.

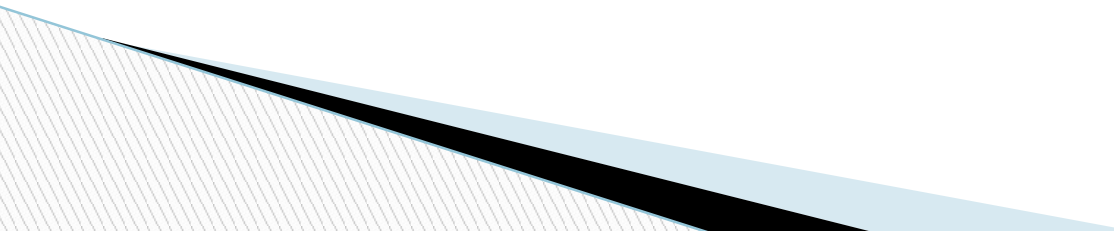
Широкое применение получили следующие модели:

- – кнута и пряника;
 - – первичной и вторичной потребности;
 - – внутреннего и внешнего вознаграждения;
 - – факторная модель стимулирования;
 - – справедливости;
 - – ожидания;
 - – социальной справедливости и др.
- 

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой "нелогичности" поведения подчиненных. Наиболее существенным в теории А. Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей.

Теория ожиданий, ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, основана на предположении, что наличие активной потребности не является единственным и достаточным условием мотивации человека на достижение той или иной цели. Не менее важным условием является оценка человеком возможности того, что достигнутый трудовой результат приведет к удовлетворению потребности. В обобщенном виде теорию ожиданий можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него это получить, в частности, сколько усилий он готов для этого затрачивать.

Таким образом, основные положения теории ожиданий состоят в следующем: данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как ожидания влияют на мотивацию работника и как сама мотивация влияет на результаты трудовой деятельности каждого конкретного работника. Также утверждается, что мотивация (В. Врум говорит о силе мотивации) задается произведением трех факторов: ожиданий первого уровня (усилия – результат), ожиданий второго уровня (результаты – вознаграждение) и валентности результатов второго уровня.



В теории социальной мотивации необходимо подчеркнуть положение, связанное с системой человеческих потребностей как главными источниками активности личности.

На динамическую и направляющую функции мотивации указывают в своих работах К. Мадсен и Дж. Аткинсон. Первая функция выражается в придании динамизма и силы поведению, а вторая – в его организации.

В мотивационной структуре Г. Мэрфи выделяет три наиболее мощных мотива, подчиняющие себе другие побудители: стремление к материальным благам, к власти, к престижу. Эти мотивы, порождаемые типичными условиями буржуазного общества, являются, по его утверждению, определяющими в социальной мотивации поведения, от них, главным образом, зависит мотивационная сфера личности.

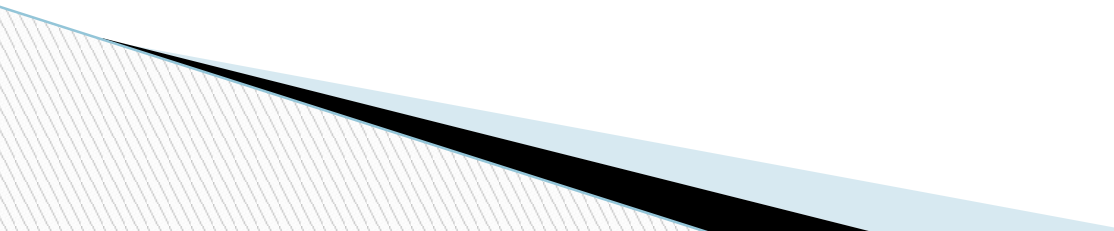
Таким образом, для того чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим сотрудникам, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и найти способ их удовлетворения.

Факторы мотивации

Все факторы, влияющие на направленность и энергичность действий работников, можно разделить на три группы: внешние, внутренние, социально-страховые.

При использовании внешних по отношению к организации факторов мотивации работник рассматривается как продавец своего труда, личные интересы которого лежат вне организации: в семье, в реализации физиологических потребностей и нужд (питание, одежда, жилье), в развлечениях и удовольствиях, получаемых в обмен за свой труд. Конечно, это главное, ради чего человек приходит на работу.

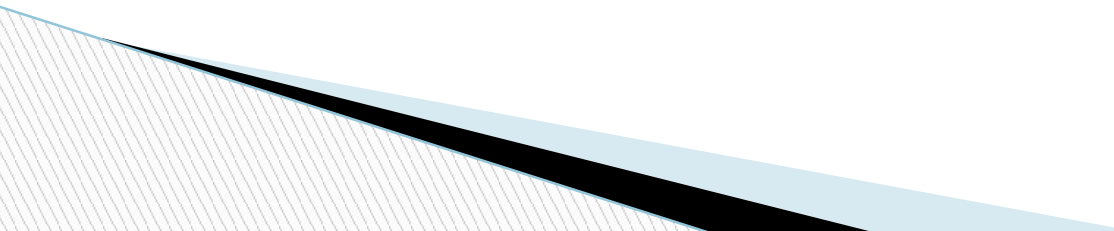
Но здесь заложено и главное противоречие — работник-организация. Работник изначально заинтересован отдать поменьше, взять побольше. Организация же через условия оплаты, надбавок, премирования и других материальных эквивалентов затраченного труда, а также методов принуждения, старается направить интересы работника в сторону интересов организации.



К внешним факторам мотивации можно отнести:

- стабильность работы;
- комфортность и безопасность условий работы;
- контрактные условия;
- карьеру, как способ улучшения материального положения;
- размер зарплаты;
- размер надбавок, премий;
- административные наказания (замечания, выговоры и т.п.);
- угрозу увольнения; размер и условия штрафования.

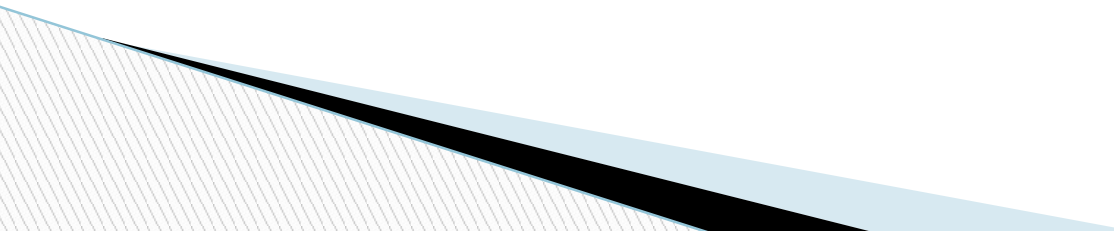
Руководство компании постоянно ищет баланс между интересами организации и персонала, так как главное противоречие остается — компания дает больше лишь тому, кто отдал больше ей. Непрочность, неповоротливость, а иногда антиэффективность такой мотивации хорошо известна. Например, сдельная оплата труда приводит к тому, что качество продукции не интересует работника, и чтобы он работал качественно, нужны дополнительные условия и действия: платить только за правильно сделанную работу, вычитать за брак. Но даже в этом случае противоречия не устраняются.



Внутрифирменные факторы мотивации (факторы внутреннего характера по отношению к организации) учитывают, что работа — это часть жизни любого сотрудника, что она связана с его эмоциями и чувствами, что работник начинает себя чувствовать членом команды. (Команда — частный случай коллектива, объединенного общими целями, интересами, использующего взаимоподдержку, взаимозаменяемость и групповые добровольные формы работы). Данные факторы названы внутренними по отношению к интересам организации, т.к. они связаны с мотивами жизни, существования работника внутри фирмы. Его эмоционально-психологическое восприятие жизни смещается в сторону трудовой деятельности.

И здесь на первый план выходят такие факторы мотивации как: возможность самовыражения; возможность работы в команде; карьера как стремление к лидерству; оценка руководства; оценка (внимание и восхищение) коллег; получение удовольствия от работы и ее результатов; гордость за принадлежность к данной организации.

В условиях рыночных отношений, для которых характерно волнообразное изменение конъюнктуры рынка, конкурентная борьба, гонка за удержанием доли рынка, вероятность изменения профиля деятельности организации, вторая группа факторов мотивации становится особенно важной.



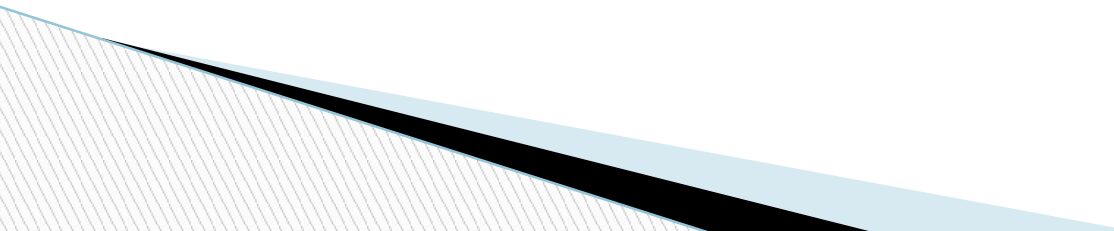
Социально-страховые факторы мотивации связаны с ситуациями, когда работник теряет полностью или частично, временно или постоянно трудоспособность, либо возникают внешние обстоятельства, влияющие на его жизнь или условия жизни. Болезнь или смерть близких, Пожары, стихийные бедствия — во всех этих случаях организация может взять на себя расходы по определенной компенсации потерь. Это:

- оплата больничных;
- страхование от несчастных случаев;
- размер выходного пособия;
- пенсионное обеспечение;
- резервное состояние (ожидание работы) и т.п.

Если все перечисленные группы факторов согласованы с интересами организации, т.е. продолжительность и качество работы служащих, их квалификация, усердие приводят к увеличению пенсий, пособий, страховок, то все это является сильными мотивами к улучшению работы служащих, особенно людей среднего возраста.

При создании и развитии систем мотивации организации следует учитывать, что «скорость» включения перечисленных групп факторов различна: быстрее всего вступают в действие внешнефирменные факторы, значительно медленнее «включаются» внутрифирменные факторы, связанные с созданием новой корпоративной культуры, ибо это требует изменения психологии и менталитета работников, создания атмосферы доверия к руководству, к его компетентности. Для этого философия и политика руководства предприятия должны базироваться на отказе от принципа поиска виновных, на искоренении страха и грубости из методов менеджмента, на развитии гуманистических ценностей менеджмента, основанных на понимании факта, что главная ценность организации — это хорошо обученный, инициативный, творчески работающий персонал.

На каждом этапе проектирования системы мотивации необходимо предусмотреть изменение соотношения между базисной зарплатой, определяемой должностью работника, его квалификацией и ответственностью; надбавками, определяемыми качеством исполнения поручаемой работы, и премией за качество, определяемой результатами работы всего коллектива над улучшением качества продукции и процессов.



В определенные периоды развития организации очень эффективны методы материального стимулирования, но оно может разрушить атмосферу командной работы. Система мотивации должна быть логичной и понятной персоналу, иначе он ее отвергнет.

МОТИВАЦИЯ

Процесс создания условий или мотивов

Оказывающих
воздействие на
поведение

Побуждающих
проявлять

Регулирующих
интенсивность
труда

настойчивость

добросовестность

старательность

Ч

Е

Л

О

В

Е

К

*Достижение
целей*

личностных

организационных

Основа управления

Подведем итоги в виде обобщающих выводов. Сегодня невозможно эффективно управлять организацией, не добившись вовлеченности всего персонала, которая, в свою очередь недостижима без мотивации.

Мотивация к качественному труду является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед российскими компаниями, где персонал (за редким исключением) не вовлечен в процессы управления и улучшения качества. Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

КОНТАКТЫ

Наш адрес:

400079 г. Волгоград

Ул. Кирова, д. 143

Издательство «Учитель»

Наш сайт:

www.uchitel-izd.ru

Наши электронные адреса:

webinar@uchitel-izd.ru

met@uchitel-izd.ru

Благодарим за участие в вебинаре



Издательство «Учитель»

www.uchitel-izd.ru

Вопросы, связанные с вебинарами
можно задать по адресу:

webinar@uchitel-izd.ru