

**Кривошеева Теона Давидовна**



# **Мотивация и стимулирование труда персонала**

**13 ноября 2015 г.**

**Управление персоналом:** учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / [Шлендер П.Э. и др.]; под ред. проф. П.Э. Шлендера. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 320 с.

**Дейнека А. В.**

**Управление персоналом организации:** Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 288 с.

---

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

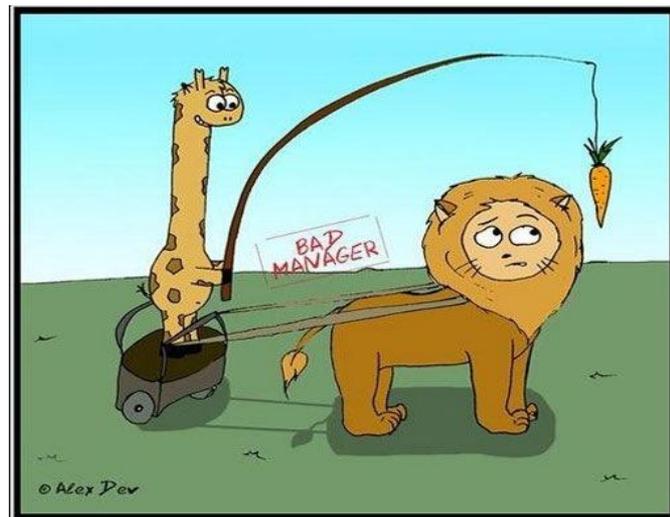
*Мотивация* — это побуждение человека к действию для достижения своих личных целей и целей организации.

Для того чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение.

*Потребности* — это ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо.

*Вознаграждение* — все то, что человек считает для себя ценным.

Многочисленные теории мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Первые акцентируют внимание на содержании потребностей, вторые — на процессе мотивации.



## МОТИВАЦИЯ

должна быть адекватной потребностям сотрудников

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

По теории А. Маслоу, мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. При этом главную мотивирующую роль играет самая нижняя неудовлетворенная потребность. После того как потребность удовлетворена, она утрачивает свое мотивирующее воздействие.

<i>Потребности</i>	<i>Пути удовлетворения</i>
Потребность в самовыражении	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Потребность в уважении	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Потребность в причастности, взаимодействии, привязанности, поддержке	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение
Потребность в защищенности	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические потребности	Питание, жилье, одежда



Акцент на потребности высших уровней делается и в *теории мотивации Давида Мак Клееланда*, который считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Мотивация поведения занимает большое место и в теории Ф. Герцберга, который делит потребности на гигиенические факторы и мотивации. К *гигиеническим факторам* Герцберг относит, например, условия работы, заработок, межличностные отношения, а к *мотивациям* — продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и т.п.

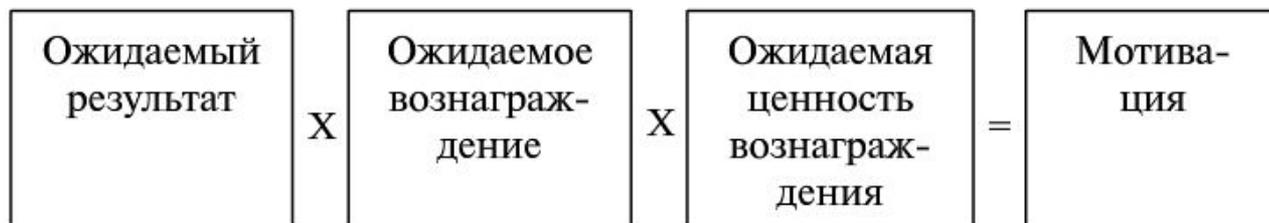
Гигиенические факторы, по Герцбергу, связаны с внешней средой, а мотивации — с характером и сущностью работы.

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. В частности, гигиенические факторы Герцберга во многом соответствуют физиологическим потребностям и потребностям высших уровней Маслоу.

---

**Процессуальные теории мотивации.** Своеобразный подход к проблемам мотивации предлагается процессуальными теориями мотивации. В частности, *теория мотивации В. Врума* предполагает, что мотивация зависит от трех факторов: ожидаемого результата деятельности, ожидаемого вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения. Эта модель получила название «теория ожидания»



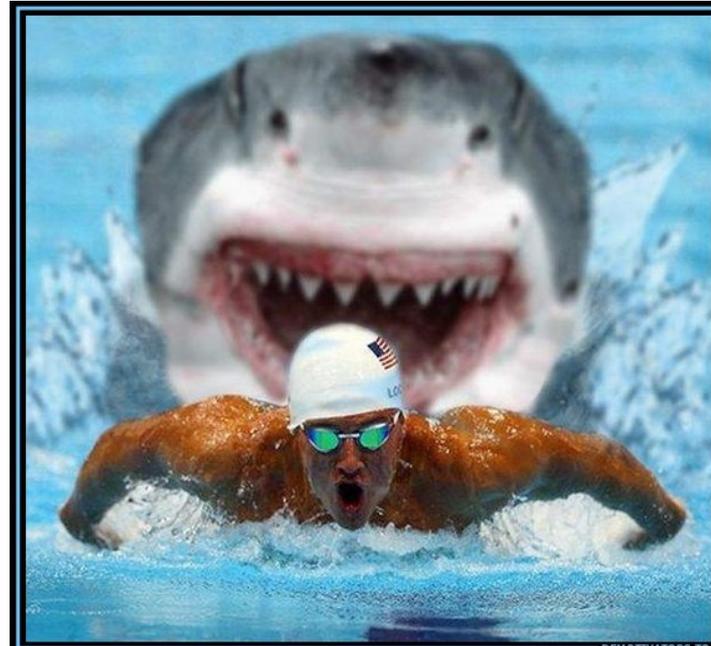
Существует также *теория справедливости*, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия. Они сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей. Если человек не считает справедливым получаемое им вознаграждение, то он значительно снижает интенсивность и качество труда.

**Стимул** — это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **стимулированием**. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

**Стимул** - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).



**МОТИВАЦИЯ**

залог успеха



## Виды стимулирования

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
- 12 Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.