### МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. ***Мотивационные теории: понятие и классификация.***
2. ***Понятие и структура мотивации.***
3. ***Виды мотивации.***
4. ***Стимулирование труда, формы и функции.***
5. ***Мотивация и стимулы.***

### 1.Мотивационные теории: понятие и классификация

Мотивация к трудовой деятельности является одной из наиважнейших проблем в менеджменте. Существует множество различных мотивационных теорий, которых можно условно разделить на три группы: содержательные теории мотивации; процессуальные и теории отношений.

***Мотивационные теории***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Содержательные теории** | **Теории отношений** | **Процессуальные теории** |
| Теория потребностей  А.Маслоу | Теория человеческого  фактора Д.Мак-Грегора | Теория ожидания  В.Врума |
| Теория потребностей  Д.Мак-Клелланда | Концепция Э.Шеина | Теория справедливости |
| Теория потребностей  К. Альдерфера | Теория ZY. Оучи | Модель  Портера-Лоулера |
| Теория мотивации  Ф. Герцберга |

***Содержательные теории мотивации*** основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей и механизма влияния на них в процессе мотивации. При этом под ***потребностью*** понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей.

В ***процессуальных теориях мотивации*** поведение человека рассматривается как результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей. Сторонники этих теорий не заостряют внимание на потребностях, асчитают, что поведение людей определяется еще целой совокупность разнообразных факторов.

Сторонники ***теорий отношений*** считают, что механизм стимулирования персонала определяется, в основном, отношениями руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

### Понятие и структура мотивации. Понятие мотива.

В концепциях определения понятия «мотивация» можно выделить два подхода. Согласно первому, мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности,

задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Вторая группа ученых рассматривает мотивацию как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Комплексное определение, включающее эти подходы, рассматривает **мотивацию**– процесс побуждения человека к деятельности, направленного на формирование трудового поведения под воздействием внешних и внутренних факторов.

Целью трудовой мотивации является повышение индивидуальной, групповой и организационной результативности. При создании мотивационной системы организации необходимо учитывать ряд важных моментов, например, что сотрудники организации, стремятся чего-либо достичь или избежать, преследуя, прежде всего собственные интересы; и мотивы индивидуального поведения очень сложны, разнообразны и субъективны, но главное – не существует единого эффективного метода для всех. Мотивационный процесс должен охватывать весь трудовой процесс.

В ***структуру мотивации труда*** входят:

* потребность, которую хочет удовлетворить работник;
* благо, способное удовлетворить эту потребность;
* трудовое действие, необходимое для получения блага;
* цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Совокупность значимых, определяющих мотивов составляют **мотивационное ядро**, в состав которого обычно входят:мотивы обеспечения, мотивы призвания, мотивы престижа.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника.

### Виды мотивации

Принято выделять внешнюю и внутреннюю мотивацию. **Внешняя мотивация**– выгоды (блага), предоставляемые индивиду другим человеком. **Внутренняя мотивация**– удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

И.Б. Дуракова предлагает иную классификацию, в которой предусмотрено три вида мотивации:

* + 1. ***нормативную*** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
    2. ***принудительную*** – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
    3. мотивацию ***посредством стимулирования*** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

**Удовлетворяющие факторы (поддерживающие)**– факторы, необходимые людям для оправдания минимальных усилий, затраченных на работу (условия работы, деньги, льготы).

**Мотивирующие факторы**– факторы, которые стимулируют людей прикладывать к работе больше энергии, усилий и энтузиазма (удовлетворение от работы, признание и возможность для сотрудников достичь успехов).

Деньги – стимул, действующий для некоторых людей всегда, для других иногда, а в комбинации с другими стимулами для всех и всегда.

### Стимулирование труда, формы и функции.

Использование различных стимулов для мотивирования сотрудников называется стимулированием, которое рассматривается как способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности.

**Вознаграждение** – сумма всех видов поощрений, предоставляемых работникам в качестве оплаты их труда.

***Виды вознаграждения:***

* **прямое денежное вознаграждение** – выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных;
* **косвенное денежное вознаграждение** – все иные виды денежных выплат работнику со стороны работодателя (оплата отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта, услуг телефонной связи и пр.);
* **нематериальное вознаграждение** – удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической/физической среды, в которой находится работник.

Перечисленные виды наград, получаемых работниками в результате трудовой деятельности, образуют ***систему вознаграждения персонала организации***.

А.А.Брасс предлагает вознаграждения разделить на внутренние и внешние. ***Внутренние вознаграждения*** могут являться непосредственно результатом труда, т.е. работник может испытывать положительные эмоции от познания чего-то нового или от выполнения нужной работы. Но иногда для возникновения таких чувств необходимо внешнее вмешательство в виде признания или похвалы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутренние вознаграждения** | **Внешние вознаграждения** |
| Рост самосознания и самооценки | Зарплата |
| Восприятие работы как интересного занятия (хобби) | Дополнительные материальные вознаграждения |
| Вознаграждение себя (подарок или разрешение себе отдыха) | Положение в организации (включая возможность стать лидером) |
| Чувство познания нового | Дополнительные льготы |
| Чувство внесенного важного вклада в работу | Положение за пределами организации (в том числе в семье) |
| Чувство выполнения чего-то нужного | Благоприятные условия работы |
| Чувство востребованности | Разнообразие работы |
| Чувство достижения | Похвала |
| Рост самоуверенности | Продвижение по службе |
| Чувство уверенности в завтрашнем дне | Свободное время |
| **Внутренние наказания** | **Внешние наказания** |
| Усталость | Штрафы |
| Чувство вины | Социальные порицания |
| Апатия | Понижение в должности |
| Депрессия | Штамп «неудачника» |
| Падение самоуважения и самооценки | Снижение доверия |
| Чувство ненужности и неумелости, неверие в собственные силы | Привлечение к работе в свободное время |
| Отказ себе в отдыхе |

***Внутренние и внешние вознаграждения и наказания***

При оценке подхода к формированию системы вознаграждения

следует рассматривать четыре аспекта справедливости:

* + внешняя справедливость;
  + внутренняя справедливость;
  + индивидуальная справедливость;
  + групповая справедливость.

***Удовлетворенность***, получаемая вознаграждениями может определяться как разность между тем, что человек хотел получить за качественное выполнение работы, и тем, что он получил в действительности. Чем больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек и тем меньше у руководителя остается шансов на сотрудничество с ним в будущем.

Система мотивации может быть действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется. И.Б. Дуракова подчеркивает, что не существует идеальной системы мотивации персонала, однако есть определенные правила, позволяющие любой системе быть более эффективной: она должна быть проста и понятна; прозрачна и

публична; максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию сотрудников, отражать специфику организации.

### Мотивация и стимулы.

**Отрицательные стимулы** – рычаги, с помощью которых управляют поведением. Они приводят к дискомфорту или наказанию за определенное особое поведение и действие. В целом, желательно их избегать.

**Положительные стимулы**– рычаги, с помощью которых управляют поведением людей так, что они сами хотят действовать особым образом или демонстрировать определенное поведение. В целом они сводятся к поощрению или признанию.

### Три способа предложить стимулы (методы стимулирования):

* + фиксированное отношение, или «Утром – деньги, вечером – стулья»
  + фиксированный интервал, или «Вы будете получать это каждый вторник»
  + непостоянный график, или «Когда-нибудь вы получите это»

Наиболее эффективна система стимулов, не имеющая предсказуемого шаблона.