

Тема 3: Основы мотивации труда.

Актуальность проблемы управления персоналом. Потребность в понимании мотивации. Классификация теорий мотивации. Персонал – один из основных ресурсов. Мотивация труда – один из критериев его качества. Основа управления персоналом – это управление мотивацией. Система мотивации труда. Мотивированные и немотивированные сотрудники.

В сложных ситуациях (кризис и т.п.) более устойчивой является компания, обладающая необходимым количеством и качеством ресурсов. Персонал – один из основных ресурсов. Мотивация труда – один из критериев его качества. Основа управления персоналом – это управление мотивацией. Рабочие определение: «**Мотивация**» – это процесс побуждения человека к достижению целей.

Первая предпосылка всякой деятельности есть субъект, обладающий потребностями. Потребности – это наши желания, однако потребность сама по себе еще не способна придать деятельности определенную направленность. То, что является единственным побудителем направленной деятельности, есть не сама по себе потребность, а предмет, отвечающий данной потребности. **Предмет потребности** может быть материальный или идеальный, чувственно воспринимаемый или данный только в представлении, в мысленном плане называется мотивом деятельности.

Стимул - это рычаг который актуализирует ту или иную потребность (реклама - это стимул) Цель: чтобы стимулируемый захотел делать то, что хочет тот который его стимулирует. Таким образом, **стимулирование** — это процесс внешнего воздействия на человека с помощью специально созданных условий, ситуаций, предметов, побуждающих его к определенным действиям для достижения значимой цели.

Мотивационная среда корпорации — это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей корпорации, и на эффективность их профессиональной деятельности. Каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждением (материальным или не материальным), ожидаемый им и значимый для него.

Стимулы для каждого индивидуальны (так как потребности индивидуальны). Стимулы могут быть материальными и нематериальными Стимулы применяют в комплексе (что позволяет охватить множество потребностей сразу).

Классификация теорий мотивации.

1. *Теория достижения Д. МакКлелланда и Д. Аткинсона.* Три основных мотива: мотив власти – потребность заставлять других действовать в соответствии с собственными интересами. Мотив причастности

(сопричастности), принятия другими – потребность в дружеских межличностных отношениях. Мотив в успехе (достижения) потребность достигать высот в профессиональной деятельности (две составные части - достижение успеха и избегание неуспеха).

Формула: $M = U_{ст} * V_{дц} * Ц_{дц}$

M - сила мотивации (стремление). $U_{ст}$ - сила личной установки на успех (сила мотива достижения успеха). $V_{дц}$ - вероятность достижения цели (оцениваемая работником субъективно). $Ц_{дц}$ - ценность достигаемой цели (удовлетворяет ли насущную потребность работника достигаемая цель).

2. *Теория иерархии потребностей (А. Маслоу)*. Существуют: социальные потребности; потребности в безопасности и защищенности; физиологические потребности; потребности в уважении, самореализации.

3. *Теория справедливости (С. Адамс)*. «Мы сравниваем то, что делаем и получаем с тем, что делают и получают другие». (Дж. С. Адамс). Адамс приводит следующее уравнение справедливости: мое вознаграждение мой вклад = твоё вознаграждение твой вклад.

4. *Двухфакторная теория Ф. Герцберга*. Ф. Герцберг выделил два вида факторов. Внешние факторы (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста). Внутренние факторы (гигиенические): условия работы, заработок, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными.

5. *Теория X и Y Дугласа МакГрегора*. Исходные положения Теории Управления X: большинство людей ненавидят работу, хотят избежать ответственности, имеют маленькие личные амбиции, предпочитают, чтобы ими управляли. За такими работниками нужен постоянный контроль, чтобы предотвращать ошибки и не давать им бездельничать.

Исходные положения Теории Управления Y: от работы можно получать такое же удовольствие, как от игры. Большинство людей хотят взять на себя разумный уровень ответственности, у них есть твердые цели на пути собственного развития, и они ищут организации, которые помогут им осуществить эти цели. Такие работники любят время от времени лидировать, они хорошо решают проблемы. В процветающем обществе люди мотивированы целями, стоящими выше физиологических потребностей и потребностей в безопасности.

6. *Теория ожидания (В. Врум)*. Мотивация представлена произведением вероятности 3 событий: Мотивация = $V_{рез} * V_{вознагр} * K_{ценность}$.

Где: Врез - вероятность того, что прилагаемые субъектом (сотрудником) усилия дадут ожидаемый результат. Здесь главным моментом является такая организация трудового процесса на рабочем месте, при которой усилия работника возможны и есть прямая связь между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами. Ввознагр - вероятность того, что результат принесет ожидаемое вознаграждение. Кценность - ожидаемая ценность вознаграждения для конкретного сотрудника. Предполагает, что полученное вознаграждение будет обладать ценностью для данного сотрудника, т.е. способствовать удовлетворению его какой-либо (важной) потребности. С математической точки зрения, мотивация работника будет тем выше, чем выше вероятность наступления каждого из событий - элементов формулы.

Цели системы мотивации труда: повышение эффективности труда сотрудников; формирование в коллективе атмосферы, благоприятной для развития бизнеса; повышение уровня лояльности сотрудников; удерживание квалифицированных специалистов и привлечение новых.

Система мотивации труда – это гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и управление внутренней мотивацией персонала. Система стимулирующих воздействий на персонал корпорации делает акцент на использование различных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников корпорации в производительном и результативном труде. Система управления мотивацией - воздействие на внутреннюю мотивацию сотрудника, посредством нематериальных стимулов (мотиваторов), побуждая его к максимальному профессионализму, лояльности и желаемому поведению.

Система мотивации труда направлена на: 1. Поддержание требуемой производительности (продуктивности и результативности сотрудников). 2. Повышение производительности. 3. Поддержание поведенческих норм корпорации. 4. Совершенствование поведенческих норм корпорации (желаемое поведение).

Мотивированные и немотивированные сотрудники. **Мотивированные сотрудники:** желают отдавать свое время, компетентность и старания для достижения цели корпорации. Идентифицируют себя с корпорацией, с гордостью рассказывают о ней. Мотивированные сотрудники характеризуются: высокой продуктивностью труда, инициативой, сотрудничеством с коллегами и руководством. Такие работники желают расти и развиваться в рамках корпорации.

Немотивированные сотрудники: идут на рабочее место (просиживают на работе) только потому, что не могут (не хотят) найти другого работодателя. Поверхностное отношение к выполняемой работе и пренебрежительные высказывания о своем работодателе. Немотивированные сотрудники допускают

ошибки и демонстрируют низкую продуктивность работы. В их среде распространены конфликты, сплетни, интриги, высокая степень нервозности.

Принципы стимулирования труда. Стимулирование должно активизировать самоопределение и самомотивацию сотрудника к труду. Механизм стимулирования должен признаваться справедливым сотрудниками корпорации. Стимулы должны обеспечивать высокую степень удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой корпорацией).

Принципы:

- 1) изменения в механизме стимулирования труда должны производиться специальной комиссией явно для всех сотрудников корпорации;
- 2) изменения в механизме стимулирования труда должны производиться в соответствии с утвержденной в корпорации схемой внесения изменений;
- 3) механизм стимулирования должен иметь потенциал изменчивости;
- 4) механизм стимулирования должен быть чувствителен к условиям внутри корпорации и за пределами корпорации (приемлемая для сотрудников постепенность; сохранение позитива и устранение негатива в изменяемом механизме; стратегическая и тактическая оправданность).