

# Тема: Мотивация, ее сущность.



За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым методом был метод кнута и пряника.



Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Также руководителями используются содержательные теории, которые делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде и процессуальные теории, которые раскрывают, при каких условиях и каким образом это становится возможным.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов является нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль.

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.



Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать каким-то не принадлежащим ему объектами или, наоборот – избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит им, а, следовательно, стремление от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждения и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.



*Интересная работа*



*Не хочется работать*

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, «включаются» под влиянием стимулов. В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющиеся возможности, надежды и пр.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.



Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов, называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет, порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или заменяет его в требуемую сторону.



Мотивации - психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации. Мотивация - динамический фактор, один из тех, что побуждают к движению (слово «мотивация» латинского происхождения означающее «двигать»).

Мотивация возникает из неудовлетворенных нужд и стремления удовлетворить их в случае успеха. Некоторые нужды, такие как голод, никогда не удовлетворяются полностью, а только на короткий промежуток времени. Даже если в чем-то мы получаем удовлетворенность, другие нужды заставляют нас действовать.

Потребности (нужды) - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения.



Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, - удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и находят осознанное устранение. Устранение потребности не предполагает, что она устраняется навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму конкретного проявления, а также степень настойчивости влияния на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.



Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий; она обладает определенной стабильностью. Тем не менее эта структура может меняться, в частности сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно реализуется процесс мотивирования.

Мотивирование людей осуществляется путем использования различных приемов и способов воздействия на человека. Отдельный прием или способ мотивирования выступает в виде определенного мотиватора. Зная то, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью пытаться управлять поведением человека.

Мотиваторами служат различные типы поощрения - не поощрения, наказания - не наказания, принуждения - не принуждения. При этом мотиватор как способ воздействия может быть применен к человеку до начала и после завершения действия. Степень воздействия на человека одного и того же мотиватора может быть различна в зависимости от того, когда осуществилось его применение.



*Поощрение*



*Принуждение*

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или «раздражений», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одна из самых распространенных его форм - материальное поощрение.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - всего лишь одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средства управления людьми применяется стимулирование; воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет прямой зависимости. Может быть так, что человек, очень мотивированный на выполнение своей работы, дает результаты хуже, чем человек менее или даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов: квалификация и способность работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т.п.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затратившего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. Решение данной проблемы носит ситуационный характер. Менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать, и ее решение совсем не столь очевидное и легкое.

Возникновение потребности. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Поиск путей устранения потребности. Потребность возникла и создает проблемы для человека, он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить или не замечать. Возникает необходимость что-то делать, что-то предпринять.



Осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете позволят ему получить что-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то в процессе осуществления действия на этой стадии может происходить корректировка целей.

Получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав 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, насколько выполнение действий дало желаемый результат, и в зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.



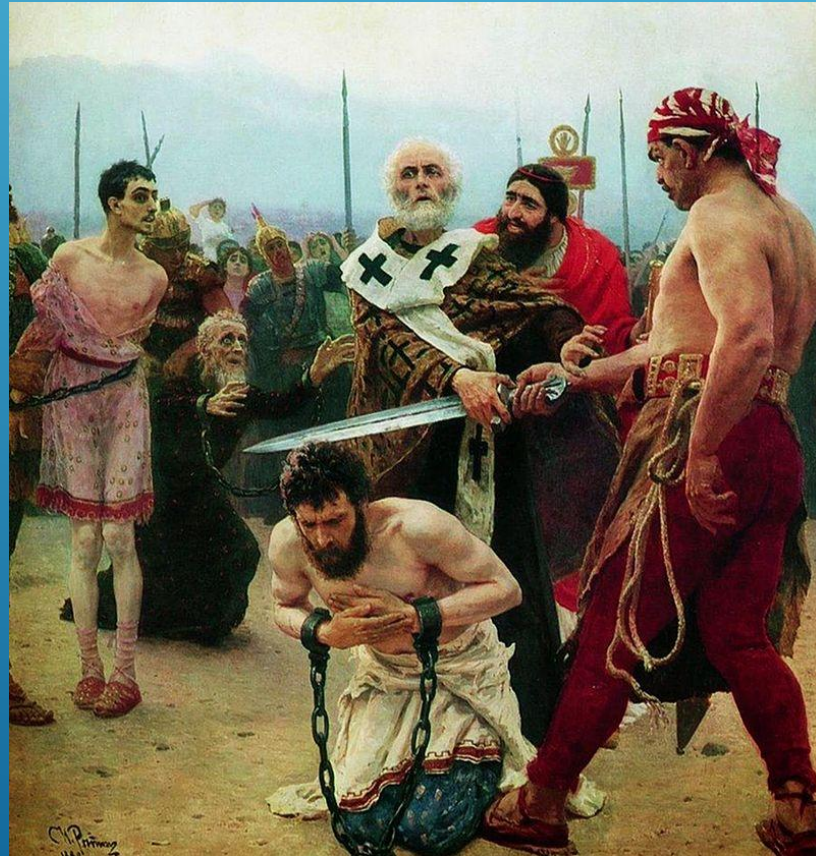
Устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, стимулирует ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Процесс мотивации очень сложен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие менеджеры, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное их влияние. И вполне вероятно, что вы встретитесь с такими примерами в работе.



За много лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой.



Примерно в 1910 г. возникла «школа научного управления». Жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим.

## Школа научного управления (1885-1920)



**ФРЕДЕРИК ТЕЙЛОР**

---

К основным задачам управления Тейлор относил: равномерное распределение работы между исполнителями, четкое определение заданий, определение рациональных технологий работы и обучение им подчиненных, материальное поощрение за выполнение заданий и одновременная организация системы штрафов за непродуктивную работу.

Постепенно жизнь обычных средних людей начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше менеджеры начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Теория подсознательного З. Фрейда распространилась по всему миру. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные возможности открываются, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека на рабочем месте дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации его труда.

## Список литературы

1. Волкова О.И. и доц. Девяткина О.В. Экономика предприятия (фирмы): Учебник/: Учебник для Вузов -3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2013
2. Ковалева О.Е, Юферова Е.Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником. –М.: Инфра-М, 2013. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. –М.: Инфра-М, 2014.
3. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхвятилин Н.В., Алешунас М.Р. Новые технологии управления персоналом. – СПб., Речь, 2013.
4. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2015.
5. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. -М.: Дело, 2013г.