**Лекция 26 Психология мотивации персонала**

**Вопросы:**

1. Понятие и механизмы мотивации

2. Психологические теории мотивации

3. Виды стимулирования персонала в организации

4. Мотивационные типы персонала

**1. Понятие и механизмы мотивации**

Понятие и механизмы мотивации Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Несомненно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако только с начала ХХ в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Различают биологические (первичные) и социальные (вторичные) потребности.

Биологические потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии. Они являются физиологическими и врожденными и заложены в генетическом коде людей.

Социальные потребности – это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и прочее. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом. Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными. Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накапливанием жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

1. 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;

2. мотивация рассматривается 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.

Эти подходы взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Поэтому можно дать комплексное определение мотивации как процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов.

«Двойственность» в понимании мотивации способствовала появлению и развитию двух классов теорий мотивации – содержательных и процессуальных. Первые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, и сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей у людей, определении их приоритетности, влиянии на мотивацию (теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда). Процессуальные теории, появление которых связано с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, рассматривают мотивацию прежде всего как процесс и акцентируют внимание на когнитивных предпосылках поведения, реализуемых в мотивации и деятельности. Появившиеся впоследствии теории справедливости и атрибуции внесли дополнительный вклад в развитие представлений о мотивации, хотя и не позволили создать ее единую концепцию.

Различают 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.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Если знать, что движет человеком, что побуждает его работать эффективно, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно разработать действенную систему форм и методов управления человеком в организации. Для этого необходимо знать, какие могут быть у человека мотивы, как они могут быть приведены в действие.

**2. Психологические теории мотивации**

Все теории мотивации, используемые в настоящее время в менеджменте, могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории** перечисляют потребности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Американский психолог А. Маслоу в 1940 гг. выдвинул теорию, согласно которой человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности. Человеческие потребности различны по своему характеру и имеют особую иерархию, или порядок актуализации. По мнению А. Маслоу, человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий, которые можно представить в виде пирамиды.

1.Физиологические потребности – это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой, сексе, сне, здоровье, чистоте, обеспечивающие выживание человека и его потомства.

2.Потребности в безопасности отражают стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, безопасность. Они означают стабильность, защиту, порядок, свободу от страха, беспокойства и хаоса.

3. Социальные потребности (потребность в принадлежности) выражают желание человека иметь семью, друзей, принадлежать к группе, стране, интимность и привязанность.

4. Потребности в уважении проявляются в желании людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе для того, чтобы другие люди признавали их таковыми и уважали за это.

5. Потребности самореализации (самовыражения) актуализируют стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Человек стремится достичь реализации своих способностей и талантов, стремится стать тем, кем он может быть.

Первоначально А. Маслоу считал, что прежде, чем начнет действовать потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней. Критика этой идеи строилась на многочисленных примерах, в том числе исторических, когда человек, практически умирая от голода, потеряв всех близких и друзей, будучи непризнанным, все-таки продолжал творить (например, художник), т. е. действовал под влиянием потребностей пятого уровня. Впоследствии А. Маслоу скорректировал свой подход, и в таком виде он в настоящее время широко используется в практике менеджмента. Вот основные положения этого подхода:

 – прежде чем потребность следующего уровня станет мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (это справедливо для большинства людей).

 – для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

– хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею (поведение людей полимотивационно).

– со временем потребности людей меняются.

Еще одна содержательная теория мотивации разработана Д. МакКлелландом. Он выделил три группы потребностей.

1. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей.

2. Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

3. Потребность в причастности – заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Д. Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Теория двух факторов, известная также как теория Ф. Герцберга, предоставляет организации конкретные рекомендации по стимулированию сотрудников. В основе этого подхода лежит идея о том, что существуют два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников. На стыке 1950- 1960-х гг. Ф. Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие это факторы. Факторы, оказывающие мотивирующее и немотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод заключался в том, что процесс достижения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обусловливающих их факторов, являются двумя различными процессами.

Первая группа — это гигиенические факторы (фрустраторы). К ним относятся зарплата, условия труда (уровень шума, освещенность, комфорт и т. п.), распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

При отсутствии или недостаточном развитии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В то же время достаточное их развитие не вызывает удовлетворения работой. Они не могут служить источником мотивации.

Вторая группа факторов была названа мотиваторами. К ним относятся достижение, признание, ответственность, возможность роста. Отсутствие или неадекватность «мотиваторов» не приводят к неудовлетворенности работой. Их наличие вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности.

На основе концепции двух факторов Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на гигиенические факторы и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как данная задача решена, использование тех же факторов для мотивации работников – неблагодарное занятие. Менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов.

Вторая группа теорий – процессуальные теории мотивации. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека зависит также от его восприятия ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Первая из этих теорий, разработанная В. Врумом, – теория ожиданий. Схематично ее содержание может быть представлено следующей формулой: ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты + ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение +ожидаемая ценность вознаграждения = МОТИВАЦИЯ.

Теория ожиданий утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые:

– приведут к удовлетворению его потребностей;

– имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха.

Другими словами, прежде чем сделать что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения.

Предыдущую теорию дополняет теория справедливости (равенства), разработанная С. Адаме, который на основании исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Речь здесь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения используется объективная информация, например величина заработной платы, но сравнение тем не менее осуществляется человеком на основе его личного восприятия своих действий и действий тех людей, с которыми он себя сравнивает.

Наиболее полно идеи процессуальных подходов к описанию мотивации представлены в модели, разработанной Л. Портером и Э. Лоулером, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Согласно этой модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

1) затраченных усилий;

2) способностей и характера человека;

3) осознания (оценки) своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит:

– от ценности вознаграждения;

– от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями.

Достижение результата (выполнение работы) может повлечь за собой внутренние и внешние вознаграждения. При этом люди имеют свою собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие ценности вознаграждения влияет на восприятие человеком будущих событий.

Основной вывод этой теории – результативный труд ведет к удовлетворению – существенно изменил взгляд на то, что должен делать менеджер по отношению к сотрудникам. Раньше преобладал взгляд, согласно которому надо добиваться того, чтобы сотрудники были удовлетворены, и тогда они будут результативно трудиться. Подход Портера-Лоулера другой: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд работника был результативным, и это приведет к удовлетворению.

**3. Виды стимулирования персонала в организации**

Система стимулирования включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное. На границе этих двух видов находятся так называемые статусные отличия – те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации. К такого рода вознаграждениям относятся отдельный кабинет, персональный автомобиль, мобильный телефон и т. п.

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. При описании системы материального стимулирования часто используют понятие компенсационного пакета.

Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социальноэкономического положения.

Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на' достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации. Это определяет цели системы компенсации.

1. Привлечение персонала в организацию – система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2. Сохранение (стабилизация) сотрудников в организации – в случае, когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее.

3. Стимулирование производительного поведения – вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации.

4. Контроль за издержками на работников – продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на оплату труда сотрудников, обеспечивая при этом их стабильность.

5.Административная эффективность и простота – система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, с другой стороны, не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для ее нормального функционирования.

6. Соответствие требованиям законодательства.

В основе принятия решения о размере компенсационного пакета лежит своеобразный треугольник, одна сторона которого – интересы работодателя, другая — интересы наемного работника, третья – интересы покупателя данной продукции или услуг. Необходимо сбалансировать эти три составляющих, поскольку перекос в ту или иную сторону немедленно приводит к ухудшению работы организации.

Традиционная система компенсаций предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов – основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) и остается постоянным в течение определенного, достаточно продолжительного промежутка времени. Заработная плата – это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. В рамках традиционной системы вопрос о величине заработной платы решается через сопоставление относительной (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности, и на этой основе создается система должностных окладов.

В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот. К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим связанным с нею выплатам) предоставляемые организацией услуги или материальные блага, имеющие для организации денежный эквивалент. К ним относятся медицинское страхование, страхование жизни, бесплатное питание, дополнительный отпуск, путевка в санаторий и т. д.

Особое значение при выборе той или иной системы заработной платы имеют психологические особенности работника. Более консервативные, тревожные, не склонные к риску люди предпочитают получать постоянную заработную плату. В то же время сотрудники с высокой степенью интернальности, эмоционально устойчивые, способные к риску, будут заинтересованы в том, чтобы большая часть их денежной компенсации была переменной и размер ее зависел от их усилий.

Развитие общества, повышение уровня благосостояния приводит к тому, что на первое место в решении задачи мотивирования персонала выходят нематериальные стимулы. Для осуществления нематериального стимулирования менеджеры должны иметь психологические знания, хорошо разбираться в мотивации каждого сотрудника, так как эффективность использования нематериальных стимулов напрямую зависит от степени индивидуализации подхода.

Перечень некоторых действий, которые могут быть реализованы в организации для удовлетворения трех групп потребностей по классификации А. Маслоу.

**Социальные потребности:**

– давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;

– создавайте на рабочих местах дух единой команды; – проводите с подчиненными периодические совещания;

– не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;

– создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

**Потребности в уважении:**

– предлагайте подчиненным более содержательную работу;

– обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;

– высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;

– привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;

– делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;

– продвигайте подчиненных по служебной лестнице;

– обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

**Потребности в самовыражении:**

– обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;

– давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;

– поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Система мотивации и стимулирования персонала строится с опорой на философию и стратегию организации и призвана обеспечивать их успешную реализацию.

**4. Мотивационные типы персонала**

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1) класс избегательной мотивации (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс достижительной мотивации (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

1. Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

‒ все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;

‒ согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;

‒ низкая квалификация;

‒ не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;

‒ низкая активность и выступление против активности других;

‒ низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

‒ стремление к минимизации усилий.

2. Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

‒ интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

‒ важна обоснованность цены, не желает «подачек»;

‒ важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

3. Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

‒ интересует содержание работы;

‒ не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;

‒ интересуют трудные задания – возможность самовыражения;

‒ считает важной свободу в оперативных действиях;

‒ важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

4. Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

‒ необходима идея, которая будет им двигать;

‒ важно общественное признание участия в успехе;

‒ главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

5. Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

‒ добровольно принимает на себя ответственность;

‒ характеризуется обостренным требованием свободы действий;

‒ не терпит контроля.

**Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам**

1. Негативные – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. Моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны.

5. Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные – условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть:

– положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;

– нейтральной;

– отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель «Мотивация-стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 1.

**Таблица 1 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования**

|  |  |
| --- | --- |
| **Формы стимулирования** | **Мотивационный тип** |
| **Инструментальный** | **Профессиональный** | **Патриотический** | **Хозяйский** | **Люмпени-****зированный** |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна  | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

*Примечание:*

– «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

– «применима» – данная форма стимулирования может быть использована;

– «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

– «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Модель «Мотивация-стимул» может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить «вымывание» персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.