**26.10.2021 Учебная группа 4ТМ**

**Преподаватель Кравцова Лариса Васильевна**

**МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей**

**Раздел 4. Менеджмент**

**Тема 7 Система мотивации**

**Лекция №10**

**Цели занятия:**

**- образовательная –** изучение содержательных и процессуальных теорий мотивации,

**- воспитательная –** воспитание интереса к выбранной специальности;

**- развивающая –** развитие умения анализировать полученную информацию.

**Задачи занятия:** рассмотреть методы и способы мотивирования персонала

**Мотивация:** полученные знания и умения необходимы для дальнейшего изучения учебной дисциплины МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей и найдут практическое применение при трудоустройстве по специальности.

**Задание студентам:**

1.Записать в тетрадь и выучить конспект лекции.

2. Ответить на контрольные вопросы.

Фотографию конспекта и ответы на контрольные вопросы в текстовом документе в формате Word или в тексте электронного письма прислать на электронный адрес [**kravcova200167@mail.ru**](mailto:kravcova200167@mail.ru)в срок **до 8.00 27.10.2021.**

План

1. Понятие и сущность мотивации. Элементы процесса мотивации.

2. Содержательные теории мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации.

4. Методы и способы мотивирования персонала

Литература:

1. Казначеевская Г.Б.Менеджмент:Учебник для вузов.-Ростовн/Д:

Феникс, 2008.

2. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.

3. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

**Вопрос 1. Понятие и сущность мотивации. Элементы процесса мотивации.**

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

**Мотив** – то, что вызывает определенные действия человека.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он придает своей деятельности неправильное направление. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека через пробуждение в нем определенных мотивов.

Существуют два типа мотивации:

* путем воспитания и образования человека;
* путем внешнего воздействия на человека.
* первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

**Мотиватор** – определенный прием или способ мотивирования: поощрения, наказания, принуждения.

**Стимул** – то, что может быть предложено в качестве вознаграждения за действия человека.

**Стимулирование** – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

**Потребности** – то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться (удовлетворить, подавить, не реагировать).

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., а также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.
2. Целенаправленное поведение. Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.
3. Удовлетворение потребностей. Понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представит в виде ряда последовательных этапов.

*Первый этап* - возникновение потребностей.

*Второй этап* - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

*Третий этап* - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

*Четвертый этап* - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

*Пятый этап* - получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

*Шестой этап* - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Все теории мотивации делятся на две группы:

- Содержательные теории мотивации,

- Процессуальные теории мотивации.

**Вопрос 2. Содержательные теории мотивации**

Политика кнута и пряника: если подчиненный работает хорошо, что его обязательно надо поощрять, если он работает плохо, то обязательно надо наказать.

*Теория потребностей Маслоу:*

все потребности находятся в иерархическом расположении, потребность побуждает человека к действию, если она не удовлетворена, удовлетворенная же потребность не мотивирует, потребности удовлетворяются снизу вверх, вторичные потребности удовлетворяются большим количеством способов, чем первичные.

Иерархия потребностей по Маслоу:

* Физиологические потребности,
* потребности в безопасности,
* потребности в общении,
* потребности в уважении,
* потребности в самореализации.

Как практически использовать теорию Маслоу для менеджера:

1. У подчиненного доминируют физиологические потребности. Таких работников мало интересует содержание работы, а только зарплата, условия труда и возможность не уставать на работе. Таким людям нужно давать минимум заработной платы и создать нормальные условия для труда.
2. У подчиненного доминируют потребности безопасности. Такие люди стремятся избежать риска, для них важны гарантии занятости, пенсионного обеспечения и медицинского обслуживания.

Необходимо:

* создание системы страхования,
* применение ясных и справедливых правил,
* оплата труда должна быть выше прожиточного минимума,
* их нельзя посылать в командировки и привлекать к действиям, связанным с риском.

1. У подчиненного доминируют потребности общения. Такие люди рассматривают свою работу как принадлежность к определенному коллективу, и как возможность устанавливать хорошие отношения. Им необходимо создать условия для общения на работе, проводить групповые мероприятия вне работы, создавать атмосферу дружеского партнерства, постоянно напоминать, что их ценят на работе.
2. У подчиненного доминируют потребности в уважении. Человек стремится к положению лидера и авторитету в решении задач.

Таким людям надо использовать различные формы выражения признания их заслуг, присваивать различные титулы и звания, освещать их действия в прессе, в публичных выступлениях.

1. У подчиненного доминируют потребности самовыражения - эти потребности появляются у людей в основном к сорока годам, когда имеется определенный опыт и человеку становится скучно выполнять рутинную (повторяющуюся) работу.

Необходимо таким людям предоставить большую свободу и привлекать к работе, требующей изобретательности.

Двухфакторная теория *мотивации Герцберга* – состоит в том, что отсутствие удовлетворенности не есть неудовлетворенность, если у работника имеется состояние неудовлетворенности, то сначала нужно обратить внимание на те факторы, которые снимают неудовлетворенность, и только после достижения состояния отсутствия неудовлетворенности пытаться мотивировать к работе с помощью факторов мотивации до состояния удовлетворенности.

*Теория Альдерфера*

Автор все потребности разделил на 3 группы:

* потребности существования,
* потребности связи,
* потребности роста.

Процесс движения вверх по уровням потребности автор назвал процессом удовлетворения потребности, а процесс движения вниз – процесс фрустрации. Теория Макклелланда **–** три группы потребностей мотивируют человека: власти, успеха, принадлежности. По мнению автора, эти потребности наиболее важны сегодня, поскольку первичные потребности, как правило, удовлетворены.

**Вопрос 3. Процессуальные теории мотивации.**

*Теория ожидания*

Теория ожидания состоит в следующем: Менеджер должен очень внимательно отслеживать процесс удовлетворения потребностей у своего подчиненного. Этот процесс состоит из трех основных этапов:

* ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;
* ожидание того, что результат повлечет за собой вознаграждение;
* ожидаемая ценность вознаграждения.

*Теория справедливости*

Теория справедливости состоит в том, что люди объективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу.

**Вопрос 4. Методы и способы мотивирования персонала**

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Мотивация будет низкой:

* если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
* если результаты не будут вознаграждены,
* если ценность вознаграждения для человека незначительна,
* если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

*Мотивацию обеспечивают*:

- достойная зарплата,

- набор социальных благ,

- комфортабельные условия труда,

- организация отдыха,

- поощрения за высокие результаты работы,

- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

Существуют следующие *методы мотивирования эффективного трудового поведения:*

- материальное поощрение;

- социальные методы;

- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору). При этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

*Социальные способы мотивации (мотивирования) включают в себя*:

- участие в делах организации (как правило, социальных);

- получение социальных гарантий;

- перспектива приобрести новые знания и навыки;

- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

*Морально-психологические методы мотивирования включают в себя*:

 создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);

* присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
* признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);
* высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
* атмосфера взаимного уважения, доверия.

**Контрольные вопросы:**

1.Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?

2.Что представляет собой иерархия потребностей человека?

3.Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?

4.Что включают в себя социальные способы мотивирования?

5. К чему приводит низкая мотивация труда работников?

6. Что в себя включают морально-психологические методы мотивирования?