ХРИСТИАНСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТКРЫТЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

РЕФЕРАТ

студентки 5 курса гуманитарного факультета

Учебная дисциплина: " Психология управления"

Тема: "МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ"

"Защищен" Оценка

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Одесса-2008 г.

## План

Введение 3

1. Мотивация деятельности личности в организации 4

1.1 Формы и факторы мотивации персонала в организациях 4

1.2 Персональные потребности сотрудников как мотивирующие факторы 11

Выводы 16

Литература 17

## Введение

Мотивация является одной из ведущих функций управления, поскольку достижение основной цели зависит от слаженности в работе людей. Каждый эффективный руководитель стремится убедить сотрудников работать лучше, создать для них внешние и внутренние стимулы для активной и творческой деятельности, поддерживать интерес к работе, инициировать переживание удовлетворения от полученных результатов. Важно также, чтобы работники стремились к достижению целей организации добровольно и творчески.

Система мотивации и стимулирования персонала замыкает на себе многие другие составляющие этой стратегии. Например, эффективно построенная система кадрового мониторинга, так же как и обучения и развития персонала, способствует решению задачи его мотивации.

Мотивация является динамическим процессом, который стимулирует и поддерживает на определенном уровне поведенческую активность индивида. Она охватывает систему стимулирующих факторов (потребности, мотивы, цели, намерения и т.д.), способных влиять на поведение людей, совокупность причин психологических факторов, которые стимулируют, поддерживают и объясняют поведение и активность человека. Рассмотрению всех этих факторов и посвящена данная работа.

## 1. Мотивация деятельности личности в организации

## 1.1 Формы и факторы мотивации персонала в организациях

Мотивационная система стимулирования включает два вида: материальное и нематериальное стимулирование. На границе этих двух видов находятся так называемые статусные отличия [1].

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые организация предоставляет своим сотрудникам. 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 [2]. Это определяет и цели компенсации:

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

Сохранение (стабилизация) сотрудников в организации (если вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагается в других подобных организациях, сотрудники могут начать покидать ее).

Стимулирование производительного поведения (вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации).

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

Соответствие требованиям законодательства.

Традиционная система компенсаций предусматривает, что вознаграждение сотрудников складывается из двух элементов: основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) и остается постоянным в течение продолжительного промежутка времени.

В рамках традиционной системы нашей страны, вопрос о величине заработной платы решается через единую тарификационную сетку, в соответствии с которой, работник, имеющий ту или иную квалификацию и стаж работы, получает определенную зарплату.

В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам (в зависимости от организации) определенные льготы (материальные блага или услуги).

Таким образом, к материальным факторам относят: деньги, материальный стимул, зарплату, возможность регулярно зарабатывать больше, прямую зависимость вознаграждения от результатов своего труда, отсутствие потолка в доходах, интерес к лидерам в этой области.

Основная трудность применения факторов материального стимулирования в практике мотивации персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации, при помощи которых можно снизить неудовлетворенность работой недооцениваются.

Например, значение заработной платы повышается для низкооплачиваемых исполнителей и снижается для высокооплачиваемых. В случае, если человек обосновывает все только деньгами, необходимо сформировать дополнительные мотиваторы, иначе он легко поменяет работу исходя из финансового интереса. Если сотрудник не уделяет внимания материальной мотивации, при потере интереса к работе он перестанет трудиться эффективно.

Если большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие работником ее объективности или необъективности в соотношении с результатом труда, то у человека возникает повышенное внимание к справедливости (несправедливости) его оплаты. Для эффективного управления таким сотрудником об этом необходимо помнить, - рекомендует Е. Запевалова, генеральный директор компании "ПСИ-Мастер" [4]. Необходимо помнить, что для персонала в нашей стране принцип справедливости очень важен, и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения.

Практика показывает, что материальные стимулы мотивации, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность, постепенно теряют свою эффективность. Как справедливо отмечает Д. Хлебников относительно материальных стимулов, связано это с тем, что:

во-первых, при регулярной выплате бонусов, компенсационных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – человек привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но на практике, активное творчество обычно не требуется и воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе [6]. В тоже время, при недостаточном материальном стимулировании, теряет ценность и нематериальное стимулирование.

Кроме системы материального стимулирования в организациях используется дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей

Нематериальное стимулирование включает в себя: создание теплых дружеских отношений в коллективе, поощрение грамотами, объявление благодарностей, создание условий для профессионального роста сотрудников и пр., а также стимулы статусных отличий, т.е., те стимулы, которые получает сотрудник от самого факта принадлежности к данной организации; от занятия определенного положения в организации.

Как отмечает М.А. Дундарь, несмотря на сложности теоретического описания явления мотивации, в структуре личности теоретики выделили устойчивые "обобщенные нематериальные мотивы". Именно эти переменные – как тенденции – можно реально измерять и учитывать при разработке мотивационных мероприятий [4].

Существует много классификаций мотивирующих нематериальных факторов и еще большее их количество. Мы остановимся на характеристике тех, которые являются наиболее общими для персонала различных по сфере деятельности организаций.

Стабильность и определенность. Сотрудник придает большое значение определенности и структурированности труда, понятным критериям оценки работы, четкому графику и нормированному рабочему дню, удобному проезду. Его привлекает работа в крупной компании (как гарантия стабильности существования).

Постановка целей и достижение результата. Многие сотрудники говорят, что им нравится работать в компании, если в ней присутствуют порядок и дисциплина, и многие хотят уйти из организации, если в ней царят хаос и непредсказуемость. Целенаправленное поведение, которое проявляется в постановке задач и стремлении к их решению, вообще характерно для нормального человека. Замечено, что чем выше цели, которые ставит перед собой работник, тем больше усилий он прикладывает и их достижению и, вследствие этого, работает более эффективно.

Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке. Этот фактор важен для всех работников организации, при этом в сознании различных работников могут быть различные целевые социальные группы, к которым бы они хотели принадлежать.

Межличностные отношения. Сюда относят заинтересованность в хороших отношениях с коллегами, корпоративные праздники, поздравления с днем рождения, совместные выезды на экскурсии, доброжелательный коллектив.

Признание и статус. Важны заинтересованность в получении работы в компаниях с известным именем, название должности, расположение организации в престижном месте, особые программы соцпакета (страховка, машина и пр.). Такого человека легче всего мотивировать статусными факторами, ведь сотрудник ориентирован на карьерный рост. Он работает эффективно, если видит перспективы роста компании.

Автономность, творчество и рост. Сюда относят желание иметь самостоятельный участок работы, возможность контролировать себя, ставить цели, выбирать способы реализации поставленных задач, минимальное количество начальников и руководящих указаний, гибкий график работы, возможности для проявления творчества, терпимость компании к риску и потенциальным ошибкам, наличие вероятности обучения. Сотрудник мотивирует повышение квалификации возможностью увидеть новые грани. Такой человек не пригоден к рутинной работе – при потере интереса к работе он трудится неэффективно. Для такого человека важна самореализация.

Таким образом, некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то – только морально, но подавляющая часть потребностей может удовлетворяться только комбинацией моральных и материальных факторов.

Мотивация персонала может быть положительной и отрицательной. Реализация принципа "кнута и пряника" отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и в отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины [5].

Вопрос в том, какой подход будет преобладающим – позитивный или негативный, - решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы.

Можно выделить также внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников компании.

В системе мотивации присутствует и такая форма, как самомотивация, основанная на выделении сотрудниками внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др.

Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержка механизма самомотивации, как считает Н. Самоукина, - самого эффективного во всей мотивационной системе [5].

Для осуществления стимулирования, необходимо хорошо разбираться в мотивации каждого сотрудника, так как, эффективность использования стимулов напрямую зависит от степени индивидуализации подхода. Мотивы, потребности и ценности индивидуальны. Они не бывают абсолютно идентичными для отдельной социальной группы или для всех сотрудников организации, поэтому важно уметь определять и использовать личностные мотивы и потребности сотрудника. Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом.

При изучении мотивации необходимо учитывать возраст и пол сотрудников. Можно с уверенностью прогнозировать, что для разных возрастных групп преобладающими будут разные мотиваторы. Так в возрастном периоде от 22 до 36 лет молодые люди мотивируются условиями работы, которые будут способствовать его профессиональному самоутверждению и росту. Персонал данной возрастной группы будет заинтересован в повышении квалификации и дальнейшем профессиональном обучении. Молодые люди хорошо понимают, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем он больше стоит. Кроме того, для него серьезным мотиватором выступит работа в инновационной команде, разрабатывающей и внедряющей в компании новый амбициозный проект. Креативная содержательная деятельность увлечет его и повысит производительность.

Наконец, молодые работники данной возрастной группы заинтересованы в заработке, поскольку именно в этот период своей жизни они женятся или выходят замуж и нуждаются в достижении материальной независимости от родителей. Таким образом, для данной возрастной группы основными мотиваторами могут являться:

построение вертикальной или горизонтальной карьеры;

повышение профессиональной компетентности;

заработная плата;

интерес к инновациям, новым методам работы;

работа в команде по разработке и внедрению нового, амбициозного проекта.

Персонал в возрасте от 36 до 60 лет заинтересован в получении должностного статуса, соответствующего его квалификации, а также позитивном отношении к нему со стороны руководства компании. Он безусловно оценит серьезный социальный пакет, предлагаемый компанией, особенно, если в него будут входить мероприятия по поддержанию здоровья (оплата обедов, медицинская страховка, оплата занятий спортом и фитнесом).

Его привлечет стабильная компания с хорошей атмосферой и отсутствием тяжелых конфликтов. В определенный возрастной период его обрадует возможность передачи накопленного профессионального опыта.

Следовательно, мотиваторы для этой возрастной группы такие:

должностной статус;

позитивное отношение со стороны руководства;

социальный пакет;

стабильная работа.

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения, и, тем не менее, с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

Молодые мужчины и женщины вероятнее всего предпочтут в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Зрелые мужчины чаще заинтересованы в карьере и заработной плате, женщины – в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня. Данные факторы также следует иметь в виду при построении мотивационной схемы для работников этой возрастной категории и половой принадлежности.

Мы рассмотрели наиболее общие факторы мотивации, остановимся теперь более подробно на индивидуальном подходе с мотивации.

## 1.2 Персональные потребности сотрудников как мотивирующие факторы

Индивидуальный подход к мотивации очень важен. Известно, что у одного сотрудника доминирующей выступает одна потребность, у второго – другая. Ведущими могут быть несколько потребностей, близких по механизму и внутреннему содержанию.

Потребности меняются с возрастом, и с удовлетворением одной потребности возникает другая. Потребности зависят от семейного воспитания и психотипа человека, усвоенного им сценария поведения и, кроме того, от достижений, неудач и эмоциональных травм, полученных в жизни [5].

У молодого и амбициозного сотрудника ведущими могут быть потребности в конкуренции и достижениях. В зрелом возрасте он будет стремиться и позитивной корпоративной культуре.

С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать и создавать условия для их удовлетворения. Рассмотрим потребности, встречающиеся у сотрудников разных компаний.

Потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья. Потребность в пище, сне, жилье и здоровье жизненно важны для всех людей. Однако бывают сотрудники, для которых эти потребности выступают первостепенными.

Такие сотрудники обычно ведут здоровый образ жизни, соблюдают диету, интересуются новинками укрепляющих препаратов и пищевых добавок. Они хорошо знают, сколько калорий, витаминов и минеральных веществ содержится в полезных продуктах, "плохого" холестерина – во вредных. Они регулярно проходят профилактические обследования, занимаются фитнесом, предпочитают подвижный отдых. Внешне выглядят ухоженными и подтянутыми. Жизнелюбивы и энергичны.

Однако, потребности в поддержании жизнедеятельности и здоровья редко полностью удовлетворяются у работающих людей. Во многих организациях по причине перегруженности сотрудники не успевают пообедать или перекусывают "на бегу". Перегрузка и стресс приводят к хроническому недосыпанию [1].

Неудовлетворенные жизненные потребности создают внутреннее напряжение, делают человека раздражительным и эмоционально неустойчивым. Если не удовлетворяется потребность в полноценном питании и восстановлении сил, здоровье человека ухудшается и снижается его работоспособность.

Потребность в признании. В любой организации можно встретить людей, для которых потребность в принятии и одобрении со стороны руководства и коллег является ведущей. Как правило, это эмоциональные и открытые люди. Поощрение потребности в признании выгодно для организации, поскольку она обычно выражена у старательных сотрудников.

Потребности в общении. Проявление потребности в активном общении зависит от характера и возраста человека. Открытые, подвижные и общительные люди больше настроены на контакты с коллегами и партнерами, нежели люди замкнутые. Последние тяготеют к работе, где контакты с людьми ограничены, и проявляют такие черты, как стремление к концентрации, углубленности, тщательности и педантичности.

Для открытых людей мотивирующей будет организация работы в общем помещении, связанная с интенсивным общением с сотрудниками. Имеющим потребность в концентрации, лучше работать в отдельных кабинетах.

Молодые сотрудники больше стремятся к активным контактам, нежели люди пожилого возраста, обремененные семейными обязанностями. Потребность коммуникабельных и молодых людей обязательно должна подкрепляться на работе. Как отмечает Е. Булыгин, если этой группе сотрудников запрещать общаться, они все равно будут разговаривать, только прячась от руководства [2]. Мотивирующим фактором для таких сотрудников будет время, выделенное для неформального общения на работе. Есть мнение, что достаточно переброситься короткими фразами, чтобы почувствовать "плечо товарища".

Потребность в принадлежности к референтной группе и командной работе. В любой компании, кроме официальной штатной структуры присутствует неформальная структура отношений между сотрудниками, возникающая на основе взаимных оценок и симпатий. Потребность быть вместе со всеми выражается в стремлении стать принятым членами команды, иметь позитивные отношения с коллегами и сотрудниками, вызывающими симпатию. Стремление принадлежать к референтной группе присутствует у всех сотрудников, как общительных, так и закрытых. Если потребность в принадлежности к группе не удовлетворяется, сотрудник становится аутсайдером и тяжело это переживает.

Потребность в надежности и безопасности. Не все, но многие сотрудники имеют потребность в надежности и безопасности (физической, эмоциональной, экономической). Обычно это осторожные люди, предпочитающие порядок и комфорт. Они ценят свое слово, проявляют обязательность и ответственность. Не любят опаздывать и могут быть педантичными.

Физическая безопасность обеспечивается условиями работы, имеющей минимальный риск или полное отсутствие риска для жизни. Сотрудников, проявляющих осторожность мотивируют условия труда, не связанные с риском для здоровья и жизни.

Потребность в эмоциональной безопасности проявляется в том, что сотрудники чувствительны к принятому в компании или подразделении стилю управления непосредственного руководителя.

Потребность в экономической безопасности проявляется в ожидании работающих людей иметь вознаграждение, обещанное по договору. Если в компании задерживается заработная плата, или имеются случаи выплаты меньших сумм денег по сравнению с обещанными, потребность персонала в экономической безопасности не будет удовлетворена.

Потребность в престиже. Если сотрудник стильно одевается, имеет машину модной модели, работает в известной компании, а на столе – компьютер последней версии, - это тот человек, для кого важен престиж. Внимание к престижу отражает отношение человека к себе, своей жизни и работе, своему успеху и благосостоянию. Несмотря на то, что потребность в престиже относится к внешней атрибутике жизни, она часто выступает серьезным мотиватором.

На имидж тратится много средств, и это себя оправдывает. По внешним признакам, проявляющимся в одежде, выборе марки машины, компьютера, деловые люди оценивают успешность и надежность компании. В частной жизни демонстрируют принадлежность к своему кругу.

Потребность в новизне. Потребность в новизне проявляется в желании сотрудников получать новую информацию, новые впечатления, иметь активные контакты с новыми людьми.

Потребность в творчестве. Решение новых нестандартных проблем, разработка креативных проектов, рождение новых идей – все эти условия стимулируют сотрудников, имеющих потребности в творчестве. Их привлекает неизведанное, они испытывают прилив энергии, осваивая новое интеллектуальное пространство и расширяя возможности профессии.

Неудивительно, что нередко такие сотрудники отказываются от повышения в должности, поскольку выполнение управленческой работы влечет за собой увеличение административных обязанностей, которые мешают профессиональному творчеству.

## Выводы

Таким образом, исследовав основные подходы к классификации и характеристике мотивирующих факторов, можно определить ряд факторов, которые характерны практически для любой организации и любого сотрудника. Среди материальных – заработная плата и дополнительные материальные блага или услуги. Среди нематериальных – стабильность и определенность труда; потребность в принадлежности к определенной социальной группе; признание и статус; межличностные отношения; автономность и творчество. Наиболее типичными персональными потребностями являются: потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровье; потребность в надежности и безопасности; потребность в признании; потребность в общении; потребность в принадлежности к референтной группе; потребность в престиже; потребность в новизне и творчестве.

## Литература

1. Борис І. Мотиваційна сфера як проблемний чинник поведінки // Психологія і суспільство. - 2002. - №2. - С.48-50.
2. Булыгин Е. Мотивация, которая работает // Новый персонал. - 2004. -№7. - С.39-41.
3. Дундарь М.А. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу. - 2006. - №6. - С.50-57.
4. Запевалова Е. Факторы мотивации персонала // Методы менеджмента и
5. Качества-2005. - №10. - С.16-18.
6. 5. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006. -224с.
7. 6. Хлебников Д. Применение "пирамиды Маслоу" при проектировании системы мотивации // Новый персонал. -2004. -№3. -С.10-16.