

# МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ  
**А. Я. Кибанова**

**Коллектив авторов**  
**Управление персоналом:**  
**теория и практика.**  
**Мотивация и стимулирование**  
**трудовой деятельности**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21538490](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538490)*

*Издательство "Проспект"; 2014*

*ISBN 9785392151707*

**Аннотация**

Рассматривается теория и практика мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: раскрыты теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организаций, определен понятийный аппарат, даны классификации потребностей, мотивов и стимулов, с примерами ситуаций, которых они находят свое проявление в трудовой деятельности работников. Охарактеризованы условия формирования мотивов к труду, механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации, дающие представление о мотивации к труду как о целостном процессе взаимодействия и взаимовлияния потребностей работников и стимулов, используемых организацией для повышения их трудовой отдачи. Также освещены методические

и практические аспекты реализации мероприятий по материальному и нематериальному стимулированию трудовой активности персонала, обобщена практика, представлены результаты социологических исследований. Рассматриваются вопросы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала.

# Содержание

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ	8
Конец ознакомительного фрагмента.	25



**Кибанов А. Я., Баткаева  
И. А., Митрофанова  
Е. А., Ловчева М.  
В., Эсаулова И. А**

**Управление персоналом:  
теория и практика**

**Мотивация и**

**стимулирование**

**трудовой деятельности**

***Учебно-практическое пособие***

**Под редакцией доктора**

**экономических наук,**

**профессора кафедры**

**управления персоналом**



«ПРОСПЕКТ»

[ebooks@prospekt.org](mailto:ebooks@prospekt.org)

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Поведение человека – это форма проявления личности. В поступках людей выражается все многообразие их отношений с социальной, культурной, технической, экономической средой. И, конечно, любое поведение имеет под собой определенные основания: в одних случаях это может быть нужда в чем-то, и тогда действия индивида будут направляться на ее преодоление, образуя при этом некий комплекс согласованных между собой поступков; в других – вся активность человека будет направляться желанием достичь чего-то большего, испытать новые ощущения и т. д.; в третьих – человек попадает под действие ограничивающих (регламентирующих) факторов: процедур, правил, морали, регламентов и пр., которые требуют от него строго определенного – заданного – поведения. Но «должно существовать нечто, что позволяет выбрать между различными вариантами действия, запускает действие, направляет, регулирует и доводит его до конца, после чего начинается новая последовательность действий...»<sup>1</sup>. Это то, что обычно мы называем общим термином «мотивация».

## Притча

Шел человек по улице с тяжелым камнем. И идущий ему навстречу спросил его, зачем он делает это. Тот ответил: «Я раб, я обязан его нести». И другого человека, несущего тяжелый камень, спросили, зачем он делает это. Он сказал: «Работа тяжелая, но мне хорошо заплатят». И третьему человеку, несущему тяжелый камень, задали тот же вопрос. В ответ прозвучало: «Я строю храм».

Ответить на вопрос, почему *так, а не иначе* поступает данный человек, позволяет знание о мотивации его поступков, поведения.

Попытки осмысления причин, лежащих в основе поступков человека, предпринимались еще великими мыслителями древности – Аристотелем, Гераклитом, Демокритом, Лукрецием, Платоном, Сократом и др., упоминавшими о «нужде» как об «учительнице жизни». В качестве основной движущей силы, которая не только привела в действие эмоциональные переживания, но сделала ум человека изощренным, позволила приобрести речь и привычку к труду, мыслители того времени называют потребности (нужды). Вне потребностей, считали они, человек не смог бы выйти из дикого состояния.

Первые упоминания термина «мотивация» связывают с

работами А. Шопенгауэра, который, используя его в пессимистическом направлении философии экзистенциализма (от позднелат. *exsistentia* – существование), объяснял обусловленность всех действий человека насущными потребностями, волевые действия – мотивацией. Несколько позже процесс мотивации стал предметом научно-практического интереса в психиатрии и психологии, где он рассматривался в связи с изучением причин нормального и девиантного (отклоняющегося от нормального) поведения человека и животных.

Начиная с 20-х годов XX в. отмечается появление первых теорий мотивации, относящихся только к человеку. Среди них можно выделить теории, раскрывающие структуру и содержание мотивов, участвующих в мотивации, – **теории содержания мотивации**, и теории, анализирующие то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения, – **теории процесса мотивации**. Авторы содержательных теорий (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Адельфер, Д. МакКлелланд, Дж. Аткинсон и др.) стремились дифференцировать потребности человека и связанные с ними факторы, определяющие поведение людей. Практическое применение положений содержательных теорий предполагает, что необходимо выявить потребности, которые являются для человека насущными, и подобрать соответствующие им стимулы. Авторы процессуальных теорий (В. Врум, Дж. С. Адамс, Л. Портер, Э. Ло-

улер, Г. Кауфман, И. Янис, Л. Манн, А. Кохэн, Д. Бредфорд и др.) не оспаривают важное значение потребностей в процессе мотивации, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение человека является функцией от восприятия ситуации и ожиданий, связанных с развитием данной ситуации, и предвосхищением возможных последствий выбранного данным человеком варианта поведения.

Научное изучение причин активности человека привело к пониманию того, что в процессе мотивации во взаимодействие вступают физиология, психика и социум, объединяя в процессе мотивации нейрофизиологические функции человеческого организма, психосоциальные основы личности человека и воздействие внешней, преимущественно социальной, среды. Рассмотрим это подробнее.

**Физиология мотивации** состоит в возбуждении нервных структур организма (нервной системы и особенно ее центральной части – головного мозга), побуждающем человека совершать действия (акты поведения), направленные на удовлетворение своих потребностей. В основе практически любой деятельности человека лежат неудовлетворенные потребности: он не может сделать что-либо, не удовлетворяя тем самым одной из своих потребностей. В этом смысле можно утверждать, что деятельность человека обусловлена той системой потребностей, которая сформировалась в нем под воздействием различных факторов и условий. Как про-

цесс, направленный на удовлетворение потребностей, мотивацию схематично можно представить в виде ряда последовательных этапов (рис. 1).

Для того чтобы поведение человека было успешным, необходимо, чтобы его внутренние состояния, внешние условия, в которых человек находится, и предпринимаемые им практические действия соответствовали друг другу.

*Первая стадия*  
Возникновение потребности

*Вторая стадия*  
Поиск путей удовлетворения потребности

*Третья стадия*  
Определение цели действия

*Четвертая стадия*  
Формирование мотива

*Пятая стадия*  
Осуществление действия

*Шестая стадия*  
Получение вознаграждения за осуществление действия

*Седьмая стадия*

## *Рис. 1. Мотивация как процесс удовлетворения потребности*

Мотивацию можно рассматривать как активный «фильтр», определяющий подчеркнутую и избирательную реактивность организма только по отношению к тем раздражителям внешней среды, которые способствуют или препятствуют удовлетворению лежащей в основе процесса мотивации потребности.

### **Классики о мотивации**

После случая с Говорящим Сверчком в каморке под лестницей стало совсем скучно. День тянулся и тянулся. В животе у Буратино тоже было скучновато.

Он закрыл глаза и вдруг увидел жареную курицу на тарелке.

Живо открыл глаза, – курица на тарелке исчезла.

Он опять закрыл глаза, – увидел тарелку с манной кашей пополам с малиновым вареньем.

Открыл глаза, – нет тарелки с манной кашей пополам с малиновым вареньем. Тогда Буратино догадался, что ему ужасно хочется есть.

Он подбежал к очагу и сунул нос в кипящий на огне котелок, но длинный нос Буратино проткнул насквозь котелок, потому что, как мы знаем, и очаг, и огонь, и дым, и котелок были нарисованы бедным Карло на куске старого холста.

Буратино пошел шарить по всем углам, – не найдется ли корочки хлебца или куриной косточки, обглоданной кошкой<sup>2</sup>.

**Психология мотивации** – это процесс формирования мотива как основания для действия (поступка) человека. Этот процесс происходит внутриличностно: его нельзя наблюдать, как факт действительности; мотивацию очень сложно измерить; процесс выработки мотива не всегда осознаваем человеком. Связующим звеном функционирования физиологии и психики человека является нервный аппарат эмоций<sup>3</sup>: сопровождая практически любые проявления жизнедеятельности человека, эмоции отражают значимость (смысл) явлений и ситуаций в форме непосредственного переживания и служат одним из главных механизмов внутренней психической регуляции поведения. К мотивационным состояниям психики человека относятся желания, стремления, намерения, влечения, страсти, установки. Для понимания психологии мотивации большое значение имеет знание типов темперамента человека, структуры его врожденных и

приобретаемых способностей, понимание психологии характера.

При всей значимости внутриличностных механизмов регулирования поведения современного человека, оно по своей природе глубоко социально, так как находит свое проявление в обществе, в общении и взаимодействии людей друг с другом и рассчитано на оказание воздействия на других людей. В связи с этим мотивация рассматривается и с позиций социологии. **Социология мотивации** раскрывает ее как побуждение человека к активности, определяемое комплексным воздействием внутренних и внешних факторов. С этих позиций мотивационный процесс очень динамичен, так как в конкретной ситуации происходит осознанное взвешивание всех возможных за и против, человек выбирает между вариантами поведения «если... то...».

## **Ситуация для размышления<sup>4</sup>**

Двум сотрудникам компании было предложено заняться разработкой очень важного проекта.

Один из них, молодой и предприимчивый, с радостью согласился, понимая, что *если* он примет это предложение, *то* это будет отличная возможность показать свои способности, что позволит ему укрепить свои позиции в компании, в которой он работает недавно, а кроме того – это значительный

шаг вперед в его карьере.

Другой сотрудник, опытный и определенно компетентный в разрабатываемой области, считал, что *если* он согласится участвовать в проекте, *то*, скорее всего, дело пойдет по принципу: «Кто впрягся – тот и везет», как это было всегда за время его работы в компании. А это означает, ему придется тащить все на себе, поскольку второй участник проекта слишком молод и неопытен, задерживаться на работе и отвечать за все ошибки и промахи. Но, с другой стороны, он также понимал, что его отказ означал бы для руководства, что он как сотрудник исчерпал свои способности, и его амбиции относительно занятия более высокой должности никак не подкрепляются деловыми инициативами. Взвесив все «за» и «против», он согласился.

**Вопрос.** Как каждый из участников ситуации принял решение, которого от него ожидали? Сравните причины, которые лежали в основе сделанного каждым выбора, и результат этого выбора.

В процессе мотивации трудовой деятельности объединяются все три рассмотренные составляющие мотивации – осуществляя трудовую деятельность, человек функционирует как биологический организм, реализуется и развивается как личность, проявляет себя в социально-трудовых отноше-

ях.

**Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.** В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

**Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.**

50 % работников затрачивают на свою работу ровно столько усилий, чтобы только ее не потерять. 80 % работников могут, *если захотят*, добиться значительно более высоких результатов в своей работе<sup>5</sup>.

Мотивы труда формируются тогда, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеются блага, соответствующие социально обусловленным потребностям человека, ведь «мотив есть в известном смысле реакция на стимул», как сказал Л. С. Выготский. Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования – мотивацию. Если мотив – внутреннее осознанное побуждение, то стимулы – это совокупность ценностей (благ), выступающих как объекты устремлений. Блага, которые ор-

ганизация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях стать стимулом трудовой деятельности (рис. 2).

**УСЛОВИЯ, ПРИ КОТО**

**ФОРМИРУЕТСЯ**  
и благо становится стимулом  
трудовой деятельности

- В распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека.
- Для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника.
- Трудовая деятельность является если не единственным, то, по крайней мере, основным условием получения блага.
- Трудовая деятельность позволяет получить эти блага с наименьшими моральными и материальными издержками.
- Велика вероятность получения блага и достижения цели

*Рис. 2. Условия формирования мотива труда*

На рис. 2 показано, что мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней

мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

**Стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации.**

На рис. 3 приведены результаты исследования мотивов, побуждающих людей лучше трудиться.



### *Рис. 3. Мотивы, побуждающие лучше трудиться*

Движущей силой и отправной точкой процесса мотивации трудовой деятельности являются потребности. Они определяют, какие усилия приложит человек для того, чтобы обладать благом, удовлетворяющим его потребность. Все разнообразие потребностей конкретных людей можно разделить на несколько крупных блоков (табл. 1).

#### *Таблица 1*

**Система потребностей человека, реализуемых посредством труда**

### **Укрупненные блоки потребностей труда**

#### **Содержание потребностей труда**

1. Потребности в работе как источнике средств существования

Потребность в зарплатке, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи. Потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены предприятием (жилье, санаторно-курортное лечение и др.)

2. Потребности в содержательности труда

Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе. Потребность в самостоятельности, т. е. возможности самому выбирать, что и как делать.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.