СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………………...3

1 Мотивация как основа организационного поведения…………………………...6

1.1 Понятие организационного поведения……………………………………….6

1.2 Мотивация как основа формирования трудового поведения персонала..…8

1.3 Общая характеристика мотивов приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения……………………….….11

1.4 Мотивационный комплекс трудовой деятельности……………………..…20

 2 Анализ мотива безопасности и его использование в управлении организационным поведением ………………………………………………... 24

 2.1 Понятие о мотивах безопасности и их реализация через наказание и поощрение……………………………………………………………………24

 2.2 Использование мотивов безопасности на практике в организациях России………………………………………………………………………...29

Заключение………………………………………………………………………….35

Список использованных источников…………………………………………...…38

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация — прекрасное решение для совместной работы с людьми. Деятели науки с давних времён доказали, что любому человеку присуща некая мотивационная система, приводящая к определенным действиям в конкретной ситуации.

При планировании и организации какой-либо деятельности руководитель узнает, что именно обязана исполнять данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. В случае эффективного выбора данных решений, руководитель обретает право организовывать труд большинства людей и вместе исполнять потенциальные возможности группы работников. К несчастью, руководители то и дело по ошибке считают, что если один организационный состав или один род деятельности отлично «работает» на бумаге, то они, в свою очередь, как следует будут «работать» и в жизни. Но это далеко не всегда так. Руководитель, чтобы продуктивно следовать навстречу цели, должен организовывать работу и побуждать людей исполнять ее.

Мотивация работников оказывается одной из основных задач руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, которые пришли в компанию? К каким целям — личным и профессиональным — они стремятся? Чем можно их привлечь? Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, организованной на безусловных рефлексах.

В психологии мотив — это то, что стимулирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива выделяется тем, что от принятого представления, согласно которому мотив подобен причинам, которые объясняют, почему человек сделал так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не находящимся на поверхности. Активация является всей суммой факторов, которые влияют на степень возбуждения и тонус нервной системы.

А. А. Литвинюк отобрал и исследовал пять основных мотивов, которые движут человеком. При удовлетворении этих мотивов человек испытывает удовлетворение от работы, получает способность к самореализации и профессиональному росту, ощущает себя в безопасности, оказывается частью рабочего коллектива, а следовательно в силе быстрее и лучше выполнять поставленные цели и задачи.

Опытному руководителю важно научиться выстраивать свою управленческую деятельность так, чтобы оказывая влияние на мотивы стимулировать работников к эффективной деятельности.

Мотивирование — это, по сути, сотворение обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы. Под мотивами мы представляем энергичные движущие силы, которые определяют поведение живых существ. Поведение человека всегда мотивировано. Это усердная работа, с вдохновением и энтузиазмом, а возможно наоборот, уклонение от нее «в знак протеста».

Тема курсовой акцентирует внимание на одном из пяти мотивов организационного поведения — мотиве безопасности.

Актуальность темы исследования выражается тем, что разобравшись и исследовав мотивы безопасности в организации, руководители смогут продуктивнее и быстрее добиваться поставленных целей, а сами подчиненные будут работать с удовольствием, ощущать себя защищенными, важными и необходимыми организации.

Объектом исследования является мотив безопасности.

Предмет — действие мотива безопасности на поведение сотрудников в организации.

Целью курсовой работы является исследование мотивов безопасности в организационном поведении.

Для исполнения поставленной цели важно решить следующие задачи:

1 Изучить понятия мотивация, мотивирование и мотив;

2 Рассмотреть деятельность мотивационного комплекса;

3 Дать характеристику мотиву безопасности в организации;

4 Указать, какими способами может осуществляться мотив безопасности в

организации.

5 Выполнить анализ организаций, которые используют мотив безопасности.

1 Мотивация как основа организационного поведения

* 1. Понятие организационного поведения

На сегодняшний день эффективное управление современными организациями и человеческими ресурсами, обеспечивающее их функционирование, сталкивается с серьезными проблемами. Сокращение штатов, диверсификация рабочей силы, информационный взрыв и успехи в развитии знания, глобальная конкуренция, комплексное управление качеством – все это не только набор модных терминов: эти явления характеризуют жестокую реальность, с которой менеджеры сталкиваются в наши дни и с которой им придется сталкиваться в будущем.

Предлагалось множество способов преодоления этих комплексных проблем. Однако простейшее, но наиболее верное решение их – это люди. Поэтому считается, что понимание людей, а также эффективное управление ими является ключом успеха любой организации, так как потенциал человека не имеет границ. Именно поэтому в странах с развитым рынком затраты на персонал являются наиболее весомой частью издержек на производство.

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов, основными ресурсами, используемыми организациями являются: человеческие ресурсы, капитал, материалы, технические и информационные ресурсы.

Если на западе управление ориентировано в основном на людей, то состояние отечественной экономики не такое уж радужное, так как особое значение человеческого фактора объективно обусловлено необходимостью изучать персонал, его поведение, поведение групп организаций.

Организационное поведение – это раздел менеджмента, который изучает закономерности трудового поведения и деятельности людей, обусловленные фактом приема их в организацию. Организационное поведение – систематически научный анализ индивидов, групп и организаций, чтобы понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации [1].

Организационное поведение – исследование  людей и групп в организации. Это академическая наука, которая помогает менеджерам воспринимать эффективные решения при работе с людьми в трудной динамической сфере. Она соединяет понятия и теории, связанные с отдельными лицами, группами и организацией в целом. Организационной единицей выступает личность, которая лежит в базе всех организационных структур.

Объекты исследования организационного поведения:

- поведение людей в организации;

- трудности межличностных взаимоотношений при взаимодействии двух индивидов (коллег, либо пары «начальник-подчиненный»);

- динамику взаимоотношений внутри небольших групп ( как формальных, так и неформальных);

- появляющиеся межгрупповые взаимоотношения;

- учреждения, как целостные системы, базу которых формируют внутриорганизационные отношения (к примеру, стратегические альянсы т общие компании).

Организационное поведение имеет четыре цели – описание, осознание, прогнозирование и контроль над определенными явлениями.

Целями организационного поведения считаются:

1 систематическое описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда моментах;

2 объяснение действий физических лиц при определенных обстоятельствах;

3. Прогнозирование поведения работников в будущем;

4 Овладение навыками управления поведением людей в процессе работы и их улучшение.

Особенности организационного поведения в современной российской экономике обуславливаются рядом причин:

 1 Формирование многообразных форм собственности, которое тесно связано как с управлением организацией, так и с повседневными отношениями между людьми и их поведением;

2 Отсутствие радикальных инноваций, как в производстве, так и в социально-культурной сфере;

3 Примитивная сырьевая ориентация российской экономики, которая приводит к зависимости от состояния мирового рынка;

 4 Отсутствие до недавнего времени уголовной ответственности топ- менеджеров за злоупотребления должностными полномочиями или ценовой сговор, нарушающий антимонопольные нормы;

5 Дефицит управленческого потенциала, способного обеспечить современное развитие предприятий всех отраслей экономики России;

6 Вековая коррупция во всех сферах экономической жизни [2].

Таким образом, современная дисциплина организационного поведения объединяет ряд смежных дисциплин, в том числе психологию, социологию, педагогику, управление и ряд других.

1.2 Мотивация как основа формирования трудового поведения персонала

Поведении человека можно разделить на две функционально взаимосвязанные стороны: регулятивную и побудительную. Регулятивная сторона гарантирует эластичность и стойкость действия в разных обстоятельствах.

Поведение контролируется с помощью различных психических проявлений, таких как ощущение, восприятие, внимание, мышление, память, речь, способность, темперамент, характер, эмоции. Побудительная сторона гарантирует динамичность и направленность поведения. Описание этой стороны поведения взаимосвязано с определением мотивации.

Понятие мотивации применяется в двух значениях:

- как система факторов, вызывающих динамичность организма и

обуславливающих нацеленность поведения человека; к ним можно отнести: потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления;

- как характеристика процесса, который обеспечивает поведенческую динамичность в установленной степени, иными словами – мотивирование.

С точки зрения влияния на создание мотивов можно обозначить как мотивирование – процесс мотивации к труду и общению с целью свершения индивидуальных целей и целей организации. Иными словами, мотивировать – означает формировать влечение или потребность, которая побуждает действовать с указанной целью. Потребность представляется внутренним, а цель – внешним аспектом мотивации. В данном случае под мотивами, как правило, понимают активные движущие силы, характеризующие действие человека. Мотивировать человека – значит коснутся его значимых интересов, сформировать ему условия с целью самореализации в ходе жизнедеятельности при следующих условиях:

- человек должен понимать, что такое успех (реализация цели). Следует совместно с ним определять цели, в достижении которых он лично заинтересован;

- человек должен иметь возможность реализовать себя в работе;

- человек должен чувствовать себя важным, необходимым.

Синонимом мотивации в сфере управления есть стремление сделать труд радостным. Мотивация не является манипулированием. Аспектом оптимальной мотивации является стремление к тому, чтобы руководство и сотрудники остались довольны. Нет единого лучшего способа мотивации. Что является эффективным для мотивации одних людей, может быть неважным для других [3].

Мотивирование работы формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в ходе социализации индивида посредством овладения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также в процессе личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основные принципы взаимоотношения к труду как ценности, и создается концепция ценностей самого труда, формируются рабочие качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и так далее, приобретаются первичные трудовые навыки.

Трудовая мотивация – ключевой фактор эффективности работы, и в данном свойстве она составляет базу трудовых возможностей работника, то есть совокупность свойств, влияющих на производственную деятельность.

Трудовой потенциал складывается из психофизиологического потенциала и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивация предполагает собой процедуру формирования системы условий или мотивов, которые оказывают влияние на поведение индивида, направляют его в необходимую для организации сторону, регулируют его интенсивность, границы, побуждают оказывать добросовестность, настойчивость, старательность в деле для достижения целей [4].

Мотивы, являясь личной мотивацией к деятельности, тесно связаны с условиями жизни. В ней содержится весь набор потенциальных стимулов. Индивидуальность человека возникает в подборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, которые он делает и действует именно так, а не иначе. Следовательно, мотивы и оцениваются как факторы, характеризующие выбор, нацеленность поведения. Человеческая деятельность мотивирована обычно не одним, а многими мотивами, по этой причине они могут быть между собой в разных отношениях. В основе деятельности может находиться соперничество поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них можно выделить основные, или ведущие мотивы, подчиняющие себе других.

Мотивы бывают внутренними и внешними; внешние обусловлены желанием человека владеть какими -то не принадлежащими ему объектами или, наоборот – избежать подобного владения. Внутренние мотивы напрямую связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, желающего сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, значит и стремление от него отказаться.

Основными характеристиками мотива являются сила и устойчивость мотива.

Сила мотива определяется показателем непреодолимого желания личности и оценивается по степени и глубине осознания потребности и самого мотива, по его интенсивности. Сила мотива определена не только физиологическими, но и психологическими факторами. К первым необходимо отнести силу мотивационного возбуждения, а ко вторым, знание результатов деятельности, понимание ее смысла, определенная свобода творчества. К тому же, сила мотива определяется и эмоциями, что особенно заметно определяется в детском возрасте.

Устойчивость мотива оценивается по его наличию во всех главных видах деятельности человека, сохранению его влияния на поведение в сложных условиях деятельности, чтобы сохранить его во времени. По сути, речь идет об устойчивости (ригидности) установок, ценностей, намерений.

Мотивы возникают, если:

1 в распоряжении общества есть нужный набор благ, которые соответствуют социально обусловленным потребностям человека;

2 для получения этих благ необходимы трудовые усилия человека [5].

Из всего сказанного следует, что мотивация персонала в любом обществе и экономической системе имеет важное значение и определяет характер экономики в обществе и уровень его благосостояния.

1.3 Общая характеристика мотивов приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения

Термин мотив (его происхождение, как правило, связывают с латинском словом movere – приводить в действие, толкать) используется в организационном поведение для определения различных явлений и состояний, вызывающих активность объекта управления.

Автором современной классификации мотивов трудовой деятельности

является Литвинюк А.А.

Первый мотив – мотив приобретения. Мотив включает в себя все эмоции группы людей, возникающие у них при получении чего-либо во владение или в личную собственность. Эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными, потому что владение чем-либо может побуждать ощущение ответственности, а так же вызывать состояние угнетения. К этому мотиву напрямую относятся все эмоции, возникающие у коллектива при получении или изъятии наличных денег;

Второй мотив – мотив удовлетворения. В этот мотив включены эмоции, которые люди испытывают от выполнения той или иной работы. Любой руководитель в душе надеется (иногда даже что-то делает для этого), что сотрудники получают положительные эмоции от выполняемой ими работы, но практика обычно говорит об обратном. В этот мотив входят также все эмоции, возникающие при общении индивидуумов между собой;

Третий мотив – мотив безопасности. В этот мотив включены эмоции людей, связанные с внутренней необходимостью и желанием иметь стабильную работу, хорошего и доброго начальника, хороших коллег, а так же избегать любых (не обязательно материальных) наказаний за плохо выполненную работу. Сюда же включен и страх, связанный с возможностью получения наказания при отказе выполнять дополнительную работу не входящую в основные должностные обязанности;

Четвертый мотив – мотив подчинения. В этот мотив включены эмоции, возникающие у людей в связи с осознанием того факта, что они вынуждены (по определенным причинам) подчиняться конкретному руководителю (формальному и неформальному лидеру) для достижения своих определенных целей. В этот мотив входят факторы осознания группой людей того факта, что эту группу, вообще то, кто-то должен возглавлять, иначе возникнет хаос и достижение поставленной цели станет невозможным или трудно осуществимым;

Пятый мотив – мотив энергосбережения. Этот мотив включает желание

людей не работать (патологическая лень). А так же наличие возможности спихнуть работу со своих плеч на кого-то другого или, при прочих равных условиях, выбирать и выполнять более простую работу (не обязательно физическую).

Факт существования мотивов приобретения становится понятен, если рассматривать человека как систему, нуждающуюся для поддержания своего гомеостаза в постоянном притоке энергии извне, которая может принимать форму заработной платы, материальных благ, моральных поощрений.

Поскольку человек склонен эффективно работать только за то, чего у него нет, на современной стадии экономического развития России при катастрофическом падении жизненного уровня населения данная группа мотивов во многом доминирует при анализе причин организационного поведения персонала.

Существует ряд факторов, увеличивающих силу действия мотивов приобретения:

- четкая связь вознаграждений с результатом труда;

- минимизация промежутка времени между концом работы и получением вознаграждения;

- низкий уровень жизни;

- низкий интеллектуальный уровень;

- увеличение среднего возраста персонала.

Факторы, уменьшающие силу действия мотивов приобретения:

- уравнительная система вознаграждений за результаты труда;

- получение вознаграждения в строго установленные периоды времени;

- высокий уровень жизни;

- высокий интеллектуальный уровень;

- уменьшение среднего возраста персонала.

Мотивы приобретения группы можно увеличить следующими способами:

- ввести сдельную систему оплату труда;

- сократить время между выполненной работой и материальным

поощрением трудового коллектива;

- создавая определенную группу комплектовать ее либо молодыми, либо пожилыми работниками;

- по возможности не применять безналичные выплаты заработной платы, используя банковские карты, которые стали модными в последнее время.

Соответственно, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы приобретения Вашего коллектива, логично и правильно следует выполнить перечисленные выше действия с точностью наоборот:

- ввести повременную систему оплаты труда;

- увеличить время между выполненной работой и материальным поощрением трудового коллектива;

- сформировать группу из людей разного возраста;

- ввести систему выплаты заработной платы с использованием банковских карт.

Мотивы удовлетворения базируются на получении положительных эмоций от процесса результата труда. Эмоция – это совместная функция физиологически возбуждающей ситуации, её оценки и отношения субъекта к этой ситуации. Деятельность человека носит дискретный характер и состоит из ряда последовательных состояний, ситуаций, оцениваемых индивидуумом с точки зрения соответствия их с поставленным им целям, является всегда эмоциональной. В соответствии с мотивами приобретения положительные эмоции есть благо для каждого индивидуума, а как следствие действия мотивов безопасности, отрицательные эмоции – есть потери, которые для него нежелательны.

Факторы, усиливающие действия мотивов удовлетворения:

- наличие оптимальных ситуаций риска;

- соответствие структуры личности требованиям деятельности;

- групповая деятельность;

- демократизация процедур принятия решения;

Факторы, уменьшающие силу действия мотивов удовлетворения:

- отсутствие ситуаций риска или их излишне сильный характер;

- отсутствие процедуры диагностики профессиональной пригодности при найме персонала;

- индивидуальная деятельность;

- централизация процедур принятия решений.

Мотивы удовлетворения группы можно увеличить следующими способами:

- выбирая должность для Вашего работника или предлагая ему выполнить ту или иную работу, Вам необходимо учитывать его психологические особенности;

- ввести контроль за конечным результатом выполнения поставленной задачи сотрудниками;

- создать оптимальное для работника отношение ответственность/риск;

- дать возможность работникам коллективно участвовать в принятии некоторых решений.

Наоборот, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы удовлетворения Вашего коллектива, действия должны быть обратными:

- предложить работнику выполнить ту работу, которая ему неинтересна;

- убрать контроль за конечным результатом выполняемой работы, у работников соответственно появляется внутреннее ощущение, что их выполненная работа никому особо не нужна. Мотив удовлетворения снижается;

- увеличить показатель риска для работника, выполняющего ту или иную работу. У работников снижается мотив удовлетворения от выполняемой работы;

- взять всю власть в свои руки и единолично принимать решения.

Мотивы безопасности близки к мотивам приобретения и имеют только полярную направленность. Они позволяют осуществлять функции управления с помощью административного и правового воздействия, то есть на основе принуждения персонала к деятельности путем угрозы применения санкций за

невыполнение или некачественное выполнение действий, необходимых

управляющей системе.

Факторы, усиливающие силу действия мотивов безопасности:

- жёсткий пооперационный контроль за результатами трудовой деятельности;

- необратимость и автоматизм выносимых санкций;

- максимально сжатые сроки вынесения санкций;

- персонал получает информацию о порядке вынесения санкций до начала деятельности;

- санкции распространяются на всех лиц, включаю руководителя.

Факторы, уменьшающие силу действия мотивов безопасности:

- система контроля по конечным результатам;

- зависимость порядка вынесения санкций от воли менеджера;

- санкции приурочиваются к конкретным датам;

- отдельные работники не подвергаются санкциям никогда.

Мотивы безопасности группы можно увеличить следующими способами:

- ввести контроль среднего результата, то есть разбить выполняемую работу на несколько составляющих и контролировать выполнение каждого этапа;

- ввести понятия (и воплотить это в реальность) неотвратимости наказания.

- если Вы как руководитель приняли решение кого-то наказать, то обязательно должны выполнить свое обещание;

- если Вы кого-то наказываете или штрафуете, то это наказание (штраф) должны быть существенными;

- и очень интересное дополнение, которое также увеличивает мотив безопасности группы – это анонимность контроля за выполнением тех или иных работ. Вы как руководитель точно знаете хорошо или плохо сделана работа, но Ваша работники не знают о том, что их кто-то проверяет. Это дополнение, по нашим исследованиям, часто вообще не принимается руководителями в расчет.

Соответственно, если Вы как руководитель желаете уменьшить мотивы безопасности Вашего коллектива, следует:

- ввести контроль только за конечным результатом и в очень явном виде;

- обещать коллективу наказание и в то же время быть добрым, отменять его;

- наказания и штрафы сделать несущественными, например, в виде выговоров, такие наказания не лишают группу материальных средств.

Мотивы подчинения, на первый взгляд, противоречат действию других групп мотивов, так как данный мотив может инициировать деятельность, в результате которой человек не приобретает, а теряет какие-либо блага, ущемляя свои интересы в пользу интересов группы.

Мотивация подчинения достаточно сложна и может основываться на следующем: страхе перед санкциями, долголетней привычке к повиновению, культурном стереотипе жизнедеятельности, заинтересованности в выполнении распоряжений, убежденности в необходимости подчинения, авторитете носителя власти у подчиненных, идентификации объекта с субъектом власти.

Факторы, усиливающие силу действия мотивов подчинения:

- рост объема выгод, предоставляемых каждому члену группы от их совместной деятельности;

- альтруистические поступки членов группы;

- увеличение сплоченности группы;

- долгая совместная работа;

- разнополый состав группы;

- последовательные групповые операции.

Факторы, уменьшающие силу действия мотивов подчинения:

- увеличение временной частоты получения совместных выгод;

- эгоистичные поступки членов группы;

- уменьшение сплоченности группы;

- небольшой возраст группы;

- однополый состав группы.

Мотивы подчинения группы можно увеличить следующими способами:

- увеличить количество совместных мероприятий, не обязательно коллективные праздники, но и коллективные работы;

- при формировании рабочей группы укомплектовывать ее по принципу разнополости сотрудников, коллектив должен быть смешанным;

- постараться, как можно реже применять ротацию сотрудников в коллективе;

- по возможности ввести уравнительную (с точки зрения количества денег, а не метода ее начисления) систему заработной платы.

Для достижения обратного эффекта:

- добиться ситуации, когда работники большую часть времени работают в гордом одиночестве;

- сформировать только мужской или женский коллектив;

- по возможности чаще перемешивать людей в созданной структуре компании или постоянно давать им новую работу, которая для них не является привычной;

- засекретить данные о заработной плате коллектива.

Мотив энергосбережения подразумевает выбор при прочих равных условиях такого рода деятельности, которая требует меньших энергетических затрат и меньшего психологического напряжения.

Факторы, усиливающие силу действия мотивов энергосбережения:

- большой трудовой опыт персонала;

- высокая профессиональная квалификация;

- низкий общественный статус работника;

- низкий материальный уровень жизни.

Факторы, уменьшающие силу действия мотивов энергосбережения:

- отсутствие трудового опыта персонала;

- низкая профессиональная квалификация;

- высокий общественный статус работника;

- высокий материальный уровень жизни.

Мотивы энергосбережения группы увеличивают следующими способами:

- формируя группу, по возможности привлекать в нее высококлассных специалистов, сокращая тем самым усилия, которые необходимо приложить для достижения конечного результата;

- по возможности создать женский коллектив;

- не стимулировать (не поощрять) различные инновационные предложения, поступающие Вам от Вашего коллектива.

Понижение:

- привлечь к выполнению работы людей с низкой квалификацией;

- по возможности создать мужской коллектив;

- найти способы материально поощрять предложения с инновациями, и подсознательно заставить коллектив развиваться в сторону генерирования интересных и полезных предложений [6].

Что бы воздействовать на любой мотив поведения группы вовсе необязательно воздействовать на него непосредственным образом. Можно использовать соседний мотив связанный с ним активационной связью. Большинство руководителей пытаются сильно и сразу воздействовать на тот или иной мотив поведения группы, применяя при этом сразу все способы, и неизбежно сталкиваются с определенной проблемой. Если мотив, на который идет воздействие, увеличивается или уменьшается столь сильно за короткий промежуток времени, возникает так называемая патология мотива. Другими словами, этот мотив является единственным и решающим для выбора модели поведения этой группы. Если Вы сталкиваетесь с такой проблемой, то при попытке разрешить сложившуюся ситуацию обязательно должны придерживаться следующего правила. Для устранения патологии мотива воздействовать надо на предыдущий мотив, а не на мотив, который находится в стадии патологии [7].

Таким образом, на практике необходимо помнить, что все группы мотивов влияют на работника одновременно.

1.4 Мотивационный комплекс трудовой деятельности

 Мотивационный комплекс трудовой деятельности – графическое описание

взаимосвязи пяти групп мотивов, позволяющее прогнозировать характер изменений трудового поведения индивидуума при коррекции системы стимулирования его деятельности. Впервые как понятие введен в обиход профессором Литвинюком А.А. в 1992 году. Отдельные группы мотивов рассматриваются не изолировано, а как взаимосвязанные составные части единого целого.

Между отдельными группами мотивов, составляющих мотивационный комплекс, существует три группы связей.

Активизирующие, когда усиление одного мотива приводит к усилению другого.

То есть руководитель группы, воздействуя какой либо системой мотивации на один из мотивов, пытаясь увеличить значимость этого мотива для коллектива, на самом деле обязательно косвенным способом увеличивает соседний мотив, связанный с ним активационной связью. Аналогично, воздействуя на мотив с целью уменьшить его влияние в группе, он обязательно уменьшает воздействие мотива, связанного с ним этой же активационной связью.

Например, руководитель выплатил неожиданную премию своему отделу продаж по итогам оборота компании за первый квартал текущего года. Мотив приобретения отдела продаж (сотрудники, конечно, рады дополнительному материальному вознаграждению) увеличился, однако, при этом так же увеличился мотив удовлетворения отдела продаж. Скорее всего, вечером, после окончания работы, они коллективно отметят это событие.

Если же руководитель вычитает деньги из заработной платы сотрудников (так же неожиданно) в связи с тем, что оборот компании за первый квартал текущего года резко уменьшился, то это событие однозначно уменьшает мотив приобретения отдела продаж. Сотрудники отдела просто начинают не верить в ту систему начисления заработной платы, которая существует, и активационная связь обязательно воздействует на мотив удовлетворения отдела продаж, уменьшая его. Удовлетворение сотрудников отдела продаж от выполняемой ими работы резко уменьшается.

Можно привести еще один пример: пообещав наказать, в виде лишения премии, сотрудников бухгалтерии, если они не выйдут на работу в эти выходные, что бы привести в порядок всю документацию перед грозящей проверкой компании, руководитель воздействует на мотив безопасности сотрудников бухгалтерии, увеличивая для них его значение. Сотрудники явно не желают терять премию и под угрозой наказания выходят на работу в выходные дни. Активационная связь обязательно воздействует на мотив подчинения работников бухгалтерии, увеличивая его значение. Сотрудники начинают подчиняться руководителю и выполнять его последующие приказы без лишнего напоминания.

Однако, пообещав наказать сотрудников охраны за совершенное нарушение во время дежурства, начальник охраны не выполнил свое обещание и не удержал штраф из их зарплаты. Тем самым он уменьшил мотив безопасности сотрудников охраны. Они теперь попросту не верят в то, что начальник сумеет их наказать при подобном нарушении в будущем. Активационная связь вмешалась и воздействовала на мотив подчинения отдела охраны в сторону уменьшения его влияния. Охранники чаще стали не выполнять приказы своего непосредственного руководителя.

Во взаимодействии мотивов поведения группы присутствует еще одна связь, называемая угнетающей связью. Она воздействует на мотив, с которым она связана следующим образом: увеличивая воздействие какого либо мотива проведения группы, угнетающая связь уменьшает значимость мотива, с которым она связана угнетающей связью. И наоборот, уменьшая воздействие, какого либо мотива проведения группы, угнетающая связь увеличивает значимость мотива, с которым она связана угнетающей связью.

Руководитель выплатил неожиданную премию своему отделу продаж по итогам оборота компании за первый квартал текущего года. Мотив приобретения отдела продаж увеличился, при этом так же увеличился их мотив удовлетворения, однако, изменился еще и мотив безопасности отдела продаж. Он уменьшился из-за наличия угнетающей связи между мотивом приобретения и мотивом безопасности. Неожиданные деньги внесли в голову сотрудников следующую, на первый взгляд, нелепую мысль. Если нам, по каким то причинам ни с того, ни с сего дали денег, то есть большая вероятность, что через какое то время, так же неожиданно нас накажут, например, оштрафуют. Одним словом, заберут наши деньги.

Если же руководитель вычел деньги из их заработной платы (так же, неожиданно для отдела продаж) в связи с тем, что его не устроил оборот компании за первый квартал текущего года, мотив удовлетворения уменьшился. Это событие, однозначно, уменьшило их мотив приобретения. Отдел продаж не верит в существующую систему начисления заработной платы. У сотрудников отдела продаж уменьшилось удовлетворения от выполняемой работы. Угнетающая связь, воздействуя на мотив безопасности, увеличила его значение. Как это ни странно, но у сотрудников в глубине души все-таки усилилось ощущение того, что они работают в стабильной и крепкой компании. И если руководитель принимает жесткие (иногда неожиданно жесткие) меры по наказанию, то компании не грозит попасть в ситуацию, которая сможет ее дестабилизировать [8].

Рассматривая взаимодействие мотивов между собой, хотелось бы отметить тот факт, что сила воздействия активационной и угнетающей связи не прямо пропорциональна прямой силе воздействия на какой-то мотив. При возникновении ситуации, когда значение одного из мотивов поведения группы

людей попадает в фазу патологии, появляется еще одна связь, которая

называется противоугнетающей.

Ее действие заключается в том, что она частично или полностью блокирует действие угнетающей связи. Если в группе, которой Вы управляете, возникает ситуация наличия патологического мотива поведения группы, то чтобы устранить его влияние и вывести мотив из ситуации патологии,

воздействовать нужно не на сам мотив напрямую, а на предыдущий

мотив, с которым он связан активационной связью.

Патология мотива чаще всего возникает в ситуации различных сбоев работы компании, то есть тогда, когда происходит какое-то событие, нарушающее привычный ритм работы компании. В эти моменты у группы, в зависимости от ситуации, любой из мотивов может уйти в состояние патологии.

Примером патологии может служить подобная ситуация: если руководитель попал в ситуацию невозможности выплатить заработную плату своим сотрудникам во время, и эта задержка неопределенна во времени. Ваши сотрудники перестают Вам доверять, и мотив подчинения попадает в сферу патологии. Ваши сотрудники просто не выполняют поставленные Вами задачи и их мотив подчинения стремиться к нулю. Мотив энергосбережения этой группы также резко уменьшается, и ваши сотрудники делают все, что угодно, но только не ту работу, которая необходима Вам в данный момент. Если пытаться применить нашу схему к такому коллективу, то угнетающая связь по идее должна была усилить мотив приобретения этого коллектива. Коллектив должен стремиться к тому, что бы заработать себе деньги. Однако, на практике срабатывает противоугнетающая связь, и она не увеличивает мотив приобретения сотрудников и, как следствие, группа начинает работать себе во вред. Вместо того, что бы зарабатывать, сотрудники занимается чем угодно, только не работой. Воздействовать на коллектив в данной ситуации нужно правильно через мотив безопасности [9].

Поэтому показывая реальными действиями группе тот факт, что Ваша компания сильная, стабильная и надежная структура, Вы не спеша, выведете

мотив подчинения из зоны патологии.

2 Анализ мотива безопасности и его использование в управлении организационным поведением

2.1 Понятие о мотивах безопасности и их реализация через наказание и поощрение

Безопасность представляет собой очень сильный мотив в обществе больших скоростей и высоких технологий, которое существует в современной мире.

В этот мотив включены эмоции людей, связанные с внутренней необходимостью и желанием иметь стабильную работу, хорошего и доброго начальника, хороших коллег, а так же избегать любых наказаний за плохо выполненную работу.

В России мотив безопасности играет очень серьёзную роль в удержании работника на прежнем месте работы или в выборе нового места. Более устойчивыми (хотя и менее доходными и перспективными с точки зрения карьеры) продолжают считаться государственные или бывшие государственные организации [10].

Среди социально-психологических качеств, влияющих на безопасность труда, мотивация занимает, пожалуй, самое важное место. Известно, что игнорирование норм (правил) безопасности чревато для рабочего следующими возможными последствиями:

а) получением физического ущерба (здоровью, болевого воздействия);

б) получением социального ущерба (наказание).

Под мотивом безопасности понимается гарантированная заработная плата, защита от потери доходов или экономического кризиса, защита от физических увечий на рабочем месте, потеря личного или группового престижа и так далее.

Мотив безопасности обычно удовлетворяют с помощью различных программ страхования, индивидуальных планов сбережений и других

второстепенных пособий по месту работы.

Мотив безопасности в различных организациях может осуществляться двумя действенными методами: поощрением или наказанием.

 1 Реализация мотива безопасности через наказание.

Наказание как вид мотивирования часто создает иллюзию разрешения сложной рабочей ситуации, конфликта. Тезис «ни один проступок не должен оставаться безнаказанным» на практике оказывается неверен. Руководитель, придерживающийся этого принципа, неизбежно становится надсмотрщиком, портит отношения с подчиненными, испытывает дефицит времени, так как большая часть рабочего часть времени уходит на строгий контроль над деятельностью коллектива [11].

Наказание – это применение каких-либо неприятных или нежелательных мер в отношении человека в ответ на невыполнение установленных требований или нарушение принятых норм и правила поведения.

Наказание применяется с целью предупреждения проступков в дальнейшем.

Основа для применения наказания – несоблюдение требований, договоренностей. Однако не при всяком нарушении дисциплины следует наказывать подчиненных. Необходимо учитывать экономические или технологические возможности реализации норм поведения или плановых показателей. В учет должна браться ситуация на рынке (пример: объём продаж может не повышаться из-за падения продаж в отрасли в целом) и наличие у работника необходимых ресурсов, власти и полномочий.

Наказание, как правило, следует накладывать на незначительное меньшинство действительно виноватых и при обязательном осуждении их проступков большинством. Наказание – сильнодействующее средство воздействия на нарушителя тогда, когда проступок возмущает не только руководителя, но и других членов коллектива. Если же сотрудники поддерживает нарушителя, то форму наказание следует изменить.

От наказания также следует воздержаться, если нарушение обусловлено несовершенством технологических операций, наверняка может повториться любым другим членом коллектива.

Мера наказания всегда строго индивидуальна, как индивидуальны и психические особенности людей и причины их проступков. Но учитывая, что наказание – мера воспитания коллектива, целесообразно применять его в присутствии коллег провинившегося. Однако из этого правила есть исключения. За первый проступок лучше наказывать без свидетелей. Замечания лидерам неформальных групп, особенно холерикам, также лучше делать наедине. Нередко бывает достаточным ограничиться требованием, шуткой в адрес нарушителей дисциплины, строгим взглядом [12].

Весомость наказания зависит от взаимоотношений подчиненного с руководителем. Даже к мягкому порицанию авторитетного, уважаемого начальника относятся болезненно. И наоборот, заслуженное наказание со стороны малоавторитетного руководителя воспринимается как придирчивость и несправедливость, может не иметь воспитательной ценности.

Существует ряд правил для действенного вынесения наказаний:

1 Наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание психологического воздействия, как на сотрудника, так и на весь коллектив;

2 Наказывается не человек, а его проступок. Давая сотруднику обратную связь надо говорить только о последствиях определенного нарушения для организации и коллектива, не обсуждая личность и возможные мотивы поступка;

3 Наказание должно быть своевременно и неотвратимо. То есть наказание должно следовать сразу за нарушением, максимальный временной интервал —1 день. Наказание должно применяться вне зависимости от должности сотрудника и каких-либо других обстоятельств;

4 Материальные наказания следует использовать крайне осторожно;

5 Наказание должно быть личным. Наказывается конкретный сотрудник, а не весь коллектив;

6 Наказание не должно вызывать чувства вины или унижать человека. Хвалить человека лучше при всех, а ругать – наедине. При этом очень важно то, как руководитель дает обратную связь. Надо найти нужные слова и интонации, в которых Вы выразите своё сожаление о тех действиях, которые совершил сотрудник;

7 Действия, которые наказываются, должны быть максимально обоснованы и приняты коллективом, как необходимые для успешной работы всего коллектива. То есть доведение до сотрудников информации о последствиях того или иного проступка [13].

2 Реализация мотива безопасности через поощрение

Поощрения являются самым эффективным средством мотивации сотрудников и (как и наказания) делятся на два основных вида – материальные и нематериальные.

В качестве денежного поощрения может выступать одноразовая премия: ежегодная или ежеквартальная, размеры которой варьируются по усмотрению работодателя. Некоторые руководители мотивируют сотрудника единовременными выплатами к значимым для него событиям. Например, к юбилею, свадьбе, рождению ребенка. К видам материальной мотивации относятся те средства, которые сотрудник получает не напрямую: оплата мобильной связи, бесплатные обеды, клубные карты, полисы дополнительного медицинского страхования, компенсация проезда, обучение за счет фирмы, оплачиваемые отгулы или дополнительные дни к отпуску.

Однако материальное поощрение не всегда является рентабельным, особенно в небольших компаниях. Поэтому целесообразно сочетать его с нематериальным. Некоторые руководители скептически относятся к такому виду стимулирования, но если он тщательно продуман и грамотно внедрен, результативность может быть такой же высокой, как и при применении денежного поощрения.

В компании существует два вида мотивации: материальная и нематериальная. Нематериальная мотивация состоит из командной и индивидуальной. Индивидуальная заключается в том, что каждый руководитель настраивает и вдохновляет своих подчиненных, учитывая потребности каждого из сотрудников в отдельности. Например, благодарственные письма родителям сотрудников, как правило, вызывают большой эмоциональный подъем. Сотрудникам, которые работают в сфере обслуживания, необходимо сохранять хорошее настроение и позитивный настрой. Именно поэтому руководитель должен уметь замотивировать своих сотрудников словами, воодушевить их. Кроме индивидуальной мотивации в компании активно используется командная – это, в том числе, корпоративные мероприятия, которые воспитывают командный дух.

Прежде чем вводить систему нематериальных поощрений, руководителю необходимо выяснить, как каждый конкретный работник позиционирует себя по отношению к фирме. Здесь возможны два варианта.

1 сотрудник не считает себя частью фирмы и не отождествляет свои интересы с корпоративными;

2 работник ощущает себя полноценным членом команды и считает, что его труд нечто большее, чем просто выполнение трудового договора. Если имеет место первая «модель отношений» сотрудника и компании, то главной задачей нематериального стимулирования будет смещение приоритетов работника ко второй модели. Для этого можно поручать ему более ответственные задания, чтобы он чувствовал собственную значимость. В этом случае хорошо использовать наставничество. Сотрудник будет ощущать свою ценность в компании и одновременно передаст опыт вновь прибывшим работникам [14].

Эффективным методом может быть и продвижение работника по карьерной лестнице, даже без увеличения зарплаты (или с незначительным увеличением). Такой вид поощрения хорош для амбициозных работников. Пусть даже уровень дохода существенно не возрастет, но «старший менеджер» звучит солиднее, чем просто «менеджер». Тем более, соответствующая запись

появится в трудовой книжке. А для многих сотрудников это представляет

 интерес.

Статья 191 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ) предусматривает следующие меры поощрения, которые применяет работодатель для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, которые могут быть поделены на меры морального и материального характера:

1 меры морального поощрения:

- объявление благодарности;

- награждение почетной грамотой;

- представление к званию «Лучший по профессии».

2 меры материального поощрения:

- выдача премии;

- награждение ценным подарком.

Таким образом, в России мотив безопасности играет очень серьезную роль и может осуществляться как через наказание, так и через поощрение [15].

2.2 Использование мотивов безопасности на практике в организациях России

В настоящее время подвергается сомнению целесообразность использования менеджерами в своей практической деятельности мотивов безопасности. Частота их использования часто рассматривается как косвенный критерий низкой профессиональной квалификации руководителя [16].

Массированное использование мотивов безопасности способствует развитию у персонала поведения, ориентированного на контроль. Основные его черты следующие:

- работники делают не то что нужно, а то, что руководитель может проверить при проверке;

- полезными становятся искажения информации, вплоть до приписок, в целях имитации более благоприятных результатов при контроле;

- поскольку более хорошо в этой системе оцениваются лица, чётко выполняющие требования контроля, а не творчески решающие управленческие ситуации, то персонал не может реализовать свои потребности в самовыражении и тому подобное;

- при акцентированном использовании мотивов безопасности, работники в первую очередь стремятся избежать наказаний, а не получить дополнительных вознаграждений. В этой связи у персонала часто возникают установки к «теневому варианту» реализации своих материальных потребностей при игнорировании генерируемых менеджером официальных способов реализации мотивов приобретения.

Другой проблемой, акцентированного использования мотивов безопасности в системе управления персоналом является то обстоятельство, что путем наказания можно показать работнику «что он не должен делать». Вместе с тем при подобном подходе персонал не сразу может понять обратную сторону медали – «что он должен делать». Следовательно, растет вероятность актов мщения со стороны работников, которые, по их мнению, были несправедливо наказаны и снижается их мотивация к дальнейшему профессиональному сотрудничеству с менеджером, который акцентировано, использует мотивы безопасности.

Постоянное чувство страха, которое испытывает персонал, при использовании мотивов безопасности, приводит к снижению уровня лояльности персонала. Всё это приводит работников к частым увольнениям, игнорированию интересов организации, явлению вандализма со стороны сотрудников и другим негативным явлениям. Кроме того, чувство страха имеет явную тенденцию к снижению своего уровня за счет эффекта привыкания. Это требует постоянного уровня повышения санкций, который имеет свой естественный предел в любой социальной системе.

Следовательно, организации, основанные на акцентированном использовании мотивов безопасности – дорогостоящие, консервативные, не имеют адекватную отчетность и нелегитимны в правовом отношении.

Однако противоположная крайность, то есть пренебрежение в использовании данных мотивов влечет за собой следующие неактивные явления:

- частому нарушению трудовой дисциплины;

- высокой конфликтности в трудовой деятельности;

- непредсказуемость в поведении работников;

- росту количества продуктов труда и тому подобное.

Менеджер по персоналу должен обязательно использовать в своей профессиональной деятельности мотивы безопасности, однако делать это надо в разумных приделах.

Акцентированное же использование мотивов безопасности эффективно лишь в определенных случаях:

- при необходимости установления полного единообразия выполнении работ;

- в случае, когда результат принципиально важен для дальнейшего существования организации;

- в условиях дефицита временных ресурсов, то есть когда требуется срочное достижение поставленных целей;

- при отсутствии возможности материального стимулирования персонала;

- когда цели и функционирования и развития организации и потребности персонала диаметрально противоположны [17].

Здоровье и хорошая физическая форма работника являются для организации таким же важным ресурсом, как его квалификация и опыт.

Так, ОАО «Сургутнефтегаз» предлагает своим работникам льготные путевки на санаторно-курортное лечение, компенсируя затраты в размере 65 %, ОАО «Газпром» компенсацию затрат на санаторно-курортное лечение представляет в размере 80 %, ОАО «ГМК Норильский никель» работникам, отработавшим необходимый стаж (в районах Крайнего Севера: для мужчин – не менее 6 лет 8 месяцев, для женщин – не менее 5 лет), компенсирует расходы на зубное протезирование. Однако забота о здоровье сотрудников не должна ограничиваться предоставлением возможностей по лечению (санаторное и реабилитационное лечение). Хорошие руководители понимают необходимость профилактики заболеваний, поддержания хорошей физической формы работников.

Некоторые компании предпринимают целенаправленные усилия по поддержанию здоровья работников. Все шире начинают проводиться как корпоративные спортивные мероприятия (как, например, проводимые Сбербанком спартакиады, ежегодные спортивные состязания Газпрома), так и спортивные мероприятия, где принимают участие разные организации (Первая спортивная Бизнес-Олимпиада, которую проводят ежегодно в Москве с 2003 года).

Первая Спортивная Бизнес-Олимпиада – мероприятие, аналогов которому в России до сих пор нет. В нем принимают участие не только крупнейшие российские корпорации, компании, имеющие международный статус, но и малые предприятия.

Спортивная Бизнес-Олимпиада проходит на крупнейших спортивных площадках Москвы. Проводятся турниры по теннису, мини-футболу, мини-гольфу, баскетболу, волейболу, боулингу, бильярду, пейнтболу, дартсу, плаванию, легкой атлетике.

Можно видеть, что лучшие компании идут на серьезные затраты ради создания условий, способствующих максимально полному удовлетворению базовых потребностей их сотрудников. Это окупается не только сокращением расходов на медицинское обслуживание; растет удовлетворенность работников своим трудом и их приверженность компании. В итоге организация получает дополнительные выгоды в виде роста производственных показателей своего персонала.

Люди с высокой потребностью в безопасности проявляют особую обеспокоенность по поводу надежности работы и гарантии доходов, стремятся найти работу с безопасными условиями труда. Наиболее привлекательными факторами для них могут оказаться пожизненный найм, гарантированная зарплата и социальные льготы (медицинское страхование, пенсионные программы и тому подобное). Примером пенсионной программы может служить программа, разработанная ОАО «ГМК Норильский никель».

Проблема, связанная с пенсионерами, вытекает из большого разрыва между размером пенсии, которую получает северный пенсионер, и его заработной платой. Усилия компании направлены на максимальное сглаживание этой проблемы собственными средствами. Введены так называемые солидарные корпоративные пенсии, целый ряд пенсионных программ, а также накопительная система, в которой участвуют работники своими средствами. Пенсионные программы содействуют переезду пенсионеров на постоянное место жительства в климатически более благоприятные регионы России, обеспечивают поддержание достойного уровня их жизни на «материке» и одновременно позволяют предоставлять рабочие места норильской молодежи. Программа «Шесть пенсий» нацелена на создание условий для выезда пенсионеров из Норильского промышленного района на постоянное место жительства в климатически благоприятные районы России. Программа реализуется с марта 1999 года и предусматривает выплату ежемесячной материальной помощи увольняющимся на пенсию работникам в течение двух лет после выхода на пенсию и переезда на «материк» в размере, равном шести государственным пенсиям. Программа «Пожизненная профессиональная пенсия» реализуется с середины 2001 года и предусматривает выплату пожизненной корпоративной пенсии, равной двум государственным пенсиям. Программа «Солидарная корпоративная пенсия» введена в действие в декабре 2002 года и так же предусматривает выплату дополнительной пожизненной корпоративной пенсии работникам компании в связи с уходом на пенсию и выездом на «материк». По этой программе в формировании пенсионных накоплений солидарно участвуют работник и компания. Пенсионные программы начинают действовать при условии переезда пенсионера и его семьи на «материк». Большинство программ, разработанных в

рамках социального партнерства, находят своё отражение в содержательных

теориях мотивации.

ОАО «ГМК Норильский никель» – не единственная компания, использующая мотивы безопасности на практике, однако её действия являются наиболее показательными.

Использование содержательных теорий мотивации в управлении предприятиями является необходимым условием успешного функционирования компании. Они внесли исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей [18].

Таким образом, для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективного управления деятельностью подчиненных нереально добиться без изучения менеджером проблем мотивации людей, общетеоретических сведений о мотивационном подходе в управлении и способов реализации этого подхода на практике, опыта такой реализации у других менеджеров. Овладение основами мотивационного подхода управления предусматривает изучение существующих теорий содержания и процесса мотивации, принципов применения механизмов наказания персонала, концепции мотивации труда и другое.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Мотивационные факторы, такие как: ориентированность на достижения успехов, избегания неудачи, тревожность, контроль, самооценка, уровень притязаний, потребность в общении, потребность власти, альтруизм и агрессивность – в процессе становления личности становятся настолько характерными для человека, что превращаются в черты его личности. Это –наиболее значимые социальные мотивы человека, определяющие его отношение к людям.

Сфера применения знаний по мотивации на сегодняшний день очень обширна. А результат от практического применения этих знаний действительно огромен в различных областях деятельности.

Руководитель организации должен знать, как правильно мотивировать персонал для достижения целей организации.

Классификацию мотивов трудовой деятельности можно представить в виде следующих групп:

- мотивы приобретения – выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты;

- мотивы удовлетворения – выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда;

- мотивы безопасности – выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты;

- мотивы подчинения – выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями;

- мотивы энергосбережения – выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат его получение.

По шкале А. Маслоу потребность в безопасности стоит на втором месте после физиологической, то есть является также одной их базовых.

Эта потребность заложена в человека природой, она проявляется и активизируется на рефлекторном уровне.

Удовлетворение мотивов безопасности является одним из наиболее важных элементов мотивационного комплекса. Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат.

Мотив безопасности тесно связан с мотивом энергосбережения, приобретения, удовлетворения и подчинения. Вместе они образуют мотивационный комплекс, мотивы в котором связаны активизирующей и угнетающей связью.

Мотивы безопасности могут реализовываться в организации путем применения поощрения или наказания, какую систему выбирать за основу, либо совмещать обе выбирает сам руководитель.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Басенко, В.П. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В.П. Басенко – М.: Дело, 2012. – 405 с.

2 Варданян, И. И. Мотивационная система персонала// Управление персоналом [Текст]: учебник Варданян, И. И – М.: Юнити-Дана 2013. – 212 с.

3 Дрофеев, В.Д. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В.Д. Дрофеев – М.: Предпринимательство, 2012. – 218 с.

4  Семиков, В. Л. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В.Л. Семиков – М.: Рид Групп, 2012. – 496 c.

5 Литвинюк, А.А. Организационное лидерство и эффективные технологии [Текст]: учебное пособие / А.А. Литвинюк – М.: МГУК, 2015. – 8 с.

6 Лунин, В.А. Успешное мотивирование персонала [Текст]: учебник / В.А Лунин – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2013. – 224 с.

 7 Пальчиков, С.Г, Мотивы поведения коллектива [Текст]: учебное пособие / С.Г. Пальчиков, 2013. – 126 с.

8 Хоминич, И.Н. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование [Текст]: учебник / И.Н. Хоминич – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2012. – 402 с.

9 Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст]: учебник / Н.В. Самоукина – М.: Вершина, 2015.

10 Невис, Э.С Организационное консультирование. Методики и рабочие модели для консультантов организаций [Текст]: учебник / Э.С. Невис – СПб: Питер, 2013. – 224 c.

11Травин, В.В. Основы организационного поведения [Текст]: учебник / В.В. Травин – М.: Дело, 2013. – 437 с.

12 Никуленко, Т. Г. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Т.Г. Никуленко – М.: Феникс, 2016. – 416 c.

13 Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Аширов – М.: Проспект, 2015. – 432 с.

14 Загерт, В. Л. Руководить без конфликтов [Текст]: учебник / В.Л. Загерт – М.: Экономика, 2013. – 140 с.

15 Базанова, О.С. Организационное поведение и организационная культура / О.С. Базанова – М.: Лаборатория книги, 2012. – 111 с.

16 Мильнер, Б.З. Теория организаций [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер – М.: Инфра-М, 2014. – 152 с.

17 Доблаев В.Л. Теория организаций [Текст]: учебник / В.Л. Доблаев – М.: Институт молодежи, 2014. – 45 с.

18 Кизян, Н. Г.  Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг [Текст]: учебник / Н. Г. Кизян – СПб: Питер, 2013. – 420 с.