

# Мотивация персонала

Теория организации и организационное  
поведение

Тема 6

# Основные понятия

- **Мотивационная сфера** – часть внутреннего мира человека, в которой возникают (и исчезают) побуждения человека к действиям
- **Потребность** – психическое состояние человека, характеризующееся ощущением недостатка чего-либо
  
- **Мотив** – внутренний побудитель человека к действию
- **Мотивация** - внутреннее побуждение к действию
- **Цель** – конкретный образ желаемого результата
  
- **Стимул** – внешнее обстоятельство, которое, затрагивая основные потребности человека, становится значимым для него и побуждает его к деятельности
- **Стимулирование (мотивирование)** – использование руководителем внешних побудителей для активизации внутренних мотивов человека
- **Система стимулирования** – совокупность воздействий руководителя на подчиненного, направленных на повышение эффективности деятельности работника через учет его потребностей для достижения целей организации

# Стимулирование

## материальное

## нематериальное

### денежное

Заработная  
плата  
Доплаты  
Надбавки  
Компенсации  
Льготные  
кредиты

### неденежное

#### *Социальное:*

Мед. обслуживание  
Страхование  
Путевки  
Питание  
Оплата  
транспортных  
расходов  
Оплата связи

#### *Функциональное:*

Улучшение  
организации труда  
Улучшение условий  
труда

#### *Социально-*

#### *психологическое:*

Общественное  
признание  
повышение престижа

#### *Творческое:*

Повышение  
квалификации  
стажировки  
командировки

#### *Свободное время:*

Дополнительный  
отпуск  
гибкий график  
работы

# Критерии эффективности системы стимулирования

Критерий	«полюс неэффективности»	«полюс эффективности»
Желание работать	Сотрудники проявляют апатию и безразличие в работе	Сотрудники проявляют энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина	Работа выполняется качественно и в срок
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов брать на себя ответственность
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

# Признаки эффективной системы материального стимулирования

Как работники относятся к размеру заработной платы?	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Чаще всего, попросить об этом и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую выполненную работу
Остаются ли ваши сотрудники работать сверхурочно?	Если очень надо, то даже бесплатно	С трудом даже за дополнительную плату и лишь при наличии приказа
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно или могут немного понизить эффективность	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Стараются выполнять по мере возможностей	Уточняют, сколько получают за выполнение этой работы
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению	Пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них

## Принципы стимулирования

- Доступность
- Ощутимость
- Постепенность
- Минимизация разрыва
- Сочетание негативных и позитивных стимулов

Почему люди работают плохо?

Почему люди работают хорошо?

## *Научный менеджмент*

Ф. Тейлор «Принципы научного управления» - 1911 г.  
«принципиальным объектом менеджмента должна быть  
максимальная гарантия процветания работодателя  
(развитие каждой отрасли) в сочетании с  
максимальным процветанием каждого наемного  
работника»)

### *Принципы:*

- Жесткое разделение сфер деятельности
- Авторитарный стиль управления
- Преобладающая роль экономического стимулирования
- Проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени
- Индивидуальная ответственность и приоритет индивидуальных форм поощрения



# Административное управление (А. Файоль «Общее и промышленное управление» 1916 г.)

## *Принципы:*

- Разделение труда
- Четкое определение формальных должностных обязанностей
- Определение иерархии должностных обязанностей, прав и ответственности
- Строгий отбор по профессиональным моральным качествам
- Периодическая аттестация

Школа человеческих отношений (1926 г. - Хоторнские эксперименты (Э. Мэйо, У. Диксон, Ф. Ротлизбергер)

### *Основные выводы:*

- Приоритет групповых факторов поведения над личностными
- Социальные нормы влияют на производительность труда
- Социальные стимулы могут блокировать действие экономических
- Важность неформального лидерства

# Иерархия потребностей (пирамида) А. Маслоу (1954 г. «Мотивация и личность»)



# Особенности мотивации работников интеллектуального труда (Андреева, 2010)

## Выбор работы

## Смена работы

## Интенсификация усилий

*Материальное  
вознаграждение*

*Материальное  
вознаграждение*

Самореализация

*Самореализация*

*Самореализация*

*признание*

Стабильность  
трудоустройства

Отношения с коллегами

*Материальное  
вознаграждение*

# Теория приобретаемых потребностей (1955 г., Д. МакКлелланд)

- Достижение
- Власть
- Признание

# *Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959 г., «Трудовая мотивация»)*

*«Забудьте о кнуте, забудьте о прянике. Забудьте о деньгах. Сделайте так, чтобы подчиненным было интересно работать»*

<i>Гигиенические факторы (формирующие чувство неудовлетворенности)</i>	<i>Мотиваторы (непосредственно связанные с работой, формирующие чувство удовлетворенности)</i>
1. политика, проводимая администрацией	1. достижения
2. непосредственно процесс руководства	2. признание
3. отношения с руководителем	3. собственно работа
4. условия работы	4. ответственность
5. зарплата	5. продвижение
6. отношения с коллегами (равностоящими)	6. развитие
7. личная жизнь	
8. отношения с подчиненными	
9. статус	
10. безопасность	

# **Исследование удовлетворенности трудом учителей начальной школы**

**Высокая степень важности и низкий уровень** удовлетворенности своим трудом:

- преимущество начальной школы и среднего звена;
- учебно-материальная база и оснащение кабинетов;
- отношение администрации к нуждам учителей;
- заработная плата (кроме «Школы Леонова»).

**Высокая степень важности и высокий уровень** удовлетворенности трудом:

- хорошо проведенный урок;
- готовность коллег помочь;
- четкость организации работы;
- теплота взаимоотношений с коллегами;
- забота руководителя об обеспечении полной нагрузки;
- возможности для повышения квалификационной категории;
- условия труда;
- помощь родителей в работе школы.

# Теория Х и У Д. Макгрегора (1960 г., «Человеческая сторона предприятия»)

<i>Теория Х</i>	<i>Теория У</i>
<p>Большинство людей внутренне не приемлют работу, по возможности старается ее избегать</p> <p>Поэтому людей необходимо заставлять работать, используя угрозы и наказания</p> <p>Данные меры являются допустимыми потому, что большинство людей предпочитают, чтобы ими командовали или направляли, у них малый уровень притязаний, они хотят избегать ответственности и стремятся, прежде всего, к собственной безопасности</p>	<p>Стремление работать – естественное желание людей (такое же, как игра).</p> <p>Если люди осознают цели своей работы, то самоуправление и самоконтроль становятся столь же весомыми, как и внешнее управление.</p> <p>Осознание целей и вовлеченность в процесс исполнения зависит от вознаграждения</p> <p>Большая часть людей обладает способностями, воображением, изобретательностью и творчеством.</p> <p>Современные виды работ и их условия не предполагают использования большинства интеллектуальных возможностей людей.</p>



**Новая модель мотивации персонала  
(Нория Н., Гройсберг Б., Ли Л.-Э., 2008)**

**Четыре базовые психологические потребности, выработанные в процессе эволюции:**

- стремление к приобретению
- стремление к формированию связей
- стремление к постижению
- стремление к безопасности

## Организационные рычаги и способы мотивации

мотивация	Рычаг	Организационные меры
приобретение	вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- четкая дифференциация работников</li> <li>- четкая связь вознаграждения с результатами</li> <li>- оплата на уровне конкурентов</li> </ul>
связи	культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поощрение взаимопомощи и дружбы</li> <li>- придание высоко оценки сотрудничеству и дружбе</li> <li>- стимулирование распространения лучших примеров практической работы</li> </ul>
постижение	Содержание труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проектирование рабочих мест с учетом содержательности и значимости для организации</li> <li>- поощрение чувства участия в достижении целей</li> </ul>
безопасность	Распределение ресурсов и управление результатами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение прозрачности всех процессов</li> <li>- подчеркивание справедливости процессов</li> <li>- создание доверия с помощью справедливости и прозрачности присуждения поощрений, назначений и других форм признания достижений</li> </ul>

*Сравнительная динамика структуры трудовой мотивации*  
 (Герчиков В.И. «Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление», 2004 )

Типы мотивации	Промышленность СССР в 1970-80-е годы	Зап. Европа в 1980-90-е годы	Бизнес-организации современной России
<i>инструментальная</i>	15-20	40-45	35-50
<i>профессиональная</i>	20-25	40-45	15-20
<i>патриотическая</i>	5-10		5-15
<i>хозяйская</i>	10-15	3-5	5
<i>избегательная</i>	35-40	5-10	25-35

# Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	<i>Инструментальный</i>	<i>Профессиональный</i>	<i>Патриотический</i>	<i>хозяйский</i>	<i>Люмпенизированный</i>
<b>Негативные</b>		<b>Запрещена</b>	Применима	<b>Запрещена</b>	<b>базовая</b>
<b>Денежные</b>	<b>Базовая</b>	Применима		Применима	
<b>Натуральные</b>	применима		Применима		<b>базовая</b>
<b>Моральные</b>	<b>Запрещена</b>	Применима	<b>Базовая</b>		
<b>Патернализм</b>	<b>Запрещена</b>	<b>Запрещена</b>	Применима	<b>Запрещена</b>	<b>базовая</b>
<b>Организационные</b>		<b>Базовая</b>		применима	<b>Запрещена</b>
<b>участие в управлении</b>		применима	применима	<b>базовая</b>	<b>запрещена</b>

Стимулирование в компаниях, добившихся выдающихся показателей в области производительности труда, ничем принципиально не отличается от его состояния в компаниях с просто хорошими или даже посредственными результатами

На основе: Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001; Питерс Т., Уотерманн Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2005.

# Предпочтительные типы мотивации при наборе и расстановке персонала

Принципиальные условия труда	Пример позиции	Особенности мотивации
Наличие количественно измеряемого результата труда и прямая зависимость оплаты труда от этого результата	Менеджер по продажам, торговый представитель	Высокая инструментальная мотивация
Необходимость высокой квалификации	Оператор на полуавтоматах, механизатор	Высокая профессиональная мотивация
Большая часть работы связана с выполнением распоряжений и заданий непосредственного руководителя	Любые позиции с описанными особенностями	Высокая патриотическая мотивация
Наличие обособленного бюджета на подразделение или функцию	Руководитель среднего звена, топ-менеджер	Высокая хозяйская мотивация
Отсутствие обособленного бюджета на подразделение или функцию, необходимость согласовывать все финансовые решения с вышестоящим руководством	Менеджер в среднем бизнесе	Низкая хозяйская мотивация
Практически любой вид работ, требующий проявлений активности от работника	-	Низкая избегательная мотивация
Высокий уровень монотонности, невысокие нормы выработки, вопиюще низкая зарплата	Рабочие конвейерного труда	Избегательная мотивация не сказывается на результативности
Отсутствие компонента активности в работе, реагирование на сигналы внешней среды	Менеджер по «пассивным» продажам в офисе	

# Сравнительный анализ методик изучения мотивационной структуры личности

показатель	<i>Методика Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль»</i>	<i>Тест «Мотивационный тип» В.И. Герчикова</i>
Количество вопросов (не включая паспортичку)	33	15
Особенности заполнения	Нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенными буквами (a), (b), (c), (d) в каждом из вопросов	Выбор 1-2 ответов из предложенных вариантов
Среднее время заполнения одной анкеты	20-25 минут	5-7 минут
Среднее время обработки результатов одной анкеты	15-20	5-7
Число чистых профилей	12	5
Указания по применению конкретных стимулов для каждого из выявленных типов	присутствуют	Присутствуют
Указания по соответствию конкретных профилей занимаемой позиции	отсутствуют	присутствуют

# Индексы типов трудовой мотивации

	Типы трудовой мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Врачи	0,28	0,31	0,16	0,12	0,13
Зав. отделениями	0,29	0,36	0,13	0,13	0,09
Гл. врачи	0,24	0,30	0,18	0,19	0,09
Учителя	0,26	0,29	0,15	0,14	0,16
Руководители обр. учреждений	0,25	0,36	0,16	0,16	0,06



Доля работников, в структуре трудовой мотивации которых соответствующие типы занимают первые по значимости места (%)

Группы респондентов	Типы трудовой мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Врачи	0,79	1,00	0,21	0,07	0,00
Гл. врачи	0,64	1,00	0,36	0,21	0,00
Учителя	0,60	0,80	0,30	0,30	0,20
Руководители обр. учреждений	0,64	1,00	0,14	0,29	0,00

## Значимость мотивационных факторов для различных групп работников здравоохранения

Мотивационный фактор	Гл. врачи			Врачи		
	минимум	максимум	медиана	минимум	максимум	медиана
Самосовершенствование	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>36</b>
Признание	<b>30</b>	<b>59</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>56</b>	<b>36</b>
Интересная и полезная работа	<b>27</b>	<b>61</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>54</b>	<b>36</b>
Высокий заработок и материальное поощрение	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>52</b>	<b>41</b>
Креативность	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	15	41	27
Разнообразие и перемены	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	14	35	25
Стремление к достижениям	23	56	31	14	33	27
Структурирование	21	44	29	<b>17</b>	<b>53</b>	<b>34</b>
Социальные контакты	3	32	28	10	45	26
Физические условия работы	9	54	27	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>31</b>
Власть и влияние	0	37	24	6	32	17
Взаимоотношения	5	38	21	14	51	30

## Значимость мотивационных факторов для различных групп работников образования

Мотивационный фактор	Руководители			Учителя		
	минимум	максимум	медиана	минимум	максимум	медиана
Разнообразие и перемены	<b>26</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	16	42	30
Высокий заработок и материальное поощрение	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>67</b>	<b>34</b>
Самосовершенствование	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>32</b>
Интересная и полезная работа	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>35</b>
Креативность	<b>29</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	8	45	30
Физические условия работы	20	35	31	16	41	29
Признание	25	34	29	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>36</b>
Социальные контакты	26	34	27	18	43	30
Взаимоотношения	24	31	27	11	55	27
Стремление к достижениям	22	31	26	21	41	31
Власть и влияние	16	30	25	1	46	18
Структурирование	18	39	23	<b>22</b>	<b>52</b>	<b>34</b>

## **Типы мотивации сотрудников**

- в зависимости от темперамента
- в зависимости от стиля мышления
- в зависимости от направленности личности
- в зависимости от биографических характеристик (пол, возраст, уровень образования)
- в зависимости от доминирующих потребностей (мотивов, мотивационного профиля личности)
- в зависимости от типа установок по отношению к работе

## Мотиваторы для подчиненного- холерика

- Самостоятельность в работе
- Участие в инновационных проектах
- Работа на прорывах
- Частые командировки, работа на выставках, новые контакты, интенсивное общение с новыми людьми
- Публичная похвала
- Корпоративные знаки отличия за успехи
- Направление на обучение
- Вертикальная карьера и возможность власти мотивируют больше, чем заработная плата

*Запрещено:*

директивный стиль управления со стороны непосредственного руководителя

## Мотиваторы для подчиненного- флегматика

- Стабильность и устойчивость компании
- «Средняя», но регулярная зарплата
- Спокойная работа в рамках компетенции
- Удобное рабочее место, хорошие санитарно-гигиенические условия труда, фиксированный обеденный перерыв
- Удобное расположение офиса и наличие корпоративного транспорта
- Уважение со стороны руководителя

### *Запрещено:*

- Невнимание со стороны руководства
- Нарушение принципа справедливости

## Мотиваторы для подчиненного- меланхолика

- Стабильная работа
- Поддержка со стороны руководителя
- Позитивная атмосфера в компании и подразделении
- Регулярный отдых (возможность отдыха 2-3 раза в год)
- Медицинская страховка

### *Запрещено:*

- Несправедливая критика, особенно публичная
- Игнорирование со стороны руководителя

## Мотиваторы для подчиненного- сангвиника

- Достойная заработная плата
- Перспектива карьерного роста
- Повышение профессиональной компетентности
- Имиджевые атрибуты
- Интенсивная интересная работа с возможностями инноваций (на время)

### *Запрещено:*

- Отсутствие перспектив повышения заработной платы
- Отсутствие роста



## Потребность в признании

- Публичная позитивная оценка
- Своевременная благодарность
- Система званий для успешных сотрудников
- Символические знаки отличия
- Информационный стенд
- Право самостоятельно оформлять рабочее место
- Вознаграждение за стаж
- Выставки достижений

## Потребность в общении

- Задания, связанные с интенсивными контактами
- Подключение к урегулированию конфликтов
- Периодические неформальные беседы
- Кофе-брейк в конце недели
- Регулярный коллективный отдых
- Корпоративные праздники
- Корпоративные традиции

## Потребность в безопасности

- Соблюдение техники безопасности
- Хорошие условия работы
- Уверенный, сдержанный стиль в общении
- Цените человеческое достоинство сотрудников
- Запретите использовать ненормативную лексику и крик
- Исполняйте обещания
- Избегайте угроз

## Потребность в достижениях

- Показывайте динамику развития организации на собраниях
- Озвучивайте списки успешных работников и их достижений
- Поощряйте тех, кто берет на себя инициативу
- Искренне хвалите
- Поддерживайте в сотрудниках уверенность в своих силах
- Ставьте успешных в пример