

Управление мотивацией и стимулированием персонала

Мотивация человеческой деятельности

Мотивация – процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов

Основные понятия мотивации

Потребность – это состояние человека, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для существования и развития.

Три уровня удовлетворения потребностей:

- **Минимальный** – обеспечивает выживание
- **Нормальный** – поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться и отражается в потребительском бюджете
- **Уровень роскоши** – удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения

Основные понятия мотивации

Характеристики потребностей:

- сила;
- периодичность возникновения;
- способ удовлетворения;
- предметное содержание потребности, т.е. совокупность объектов материальной и духовной культуры, с помощью которых данная потребность может быть реализована

Основные понятия мотивации

Мотив (лат. Moveo – двигаю) – осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребности.

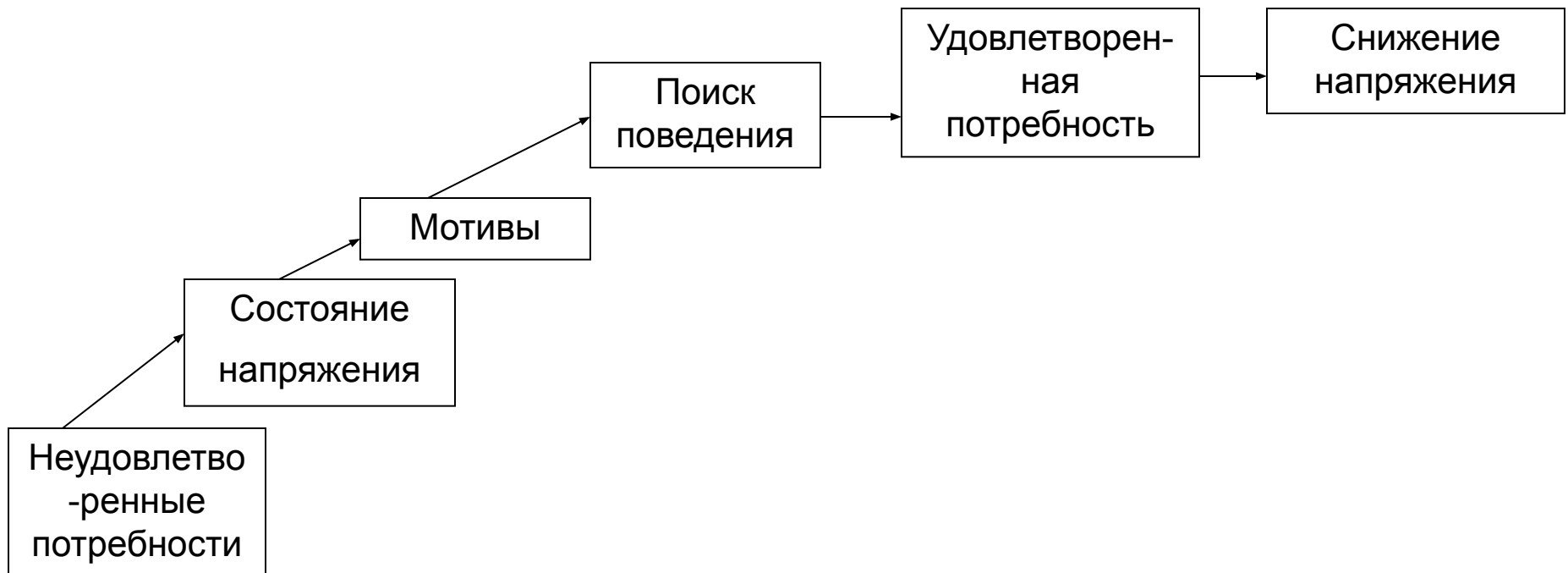
Виды мотивов:

1. **Органические:** направлены на удовлетворение естественных потребностей человеческого организма.
2. **Функциональные:** направлены на реализацию различных форм активности.
3. **Социальные:** побуждают человека занять определенное место в обществе, получить признание и уважение со стороны окружающих его людей.
4. **Духовные:** направлены на самосовершенствование человека.

Основные понятия мотивации

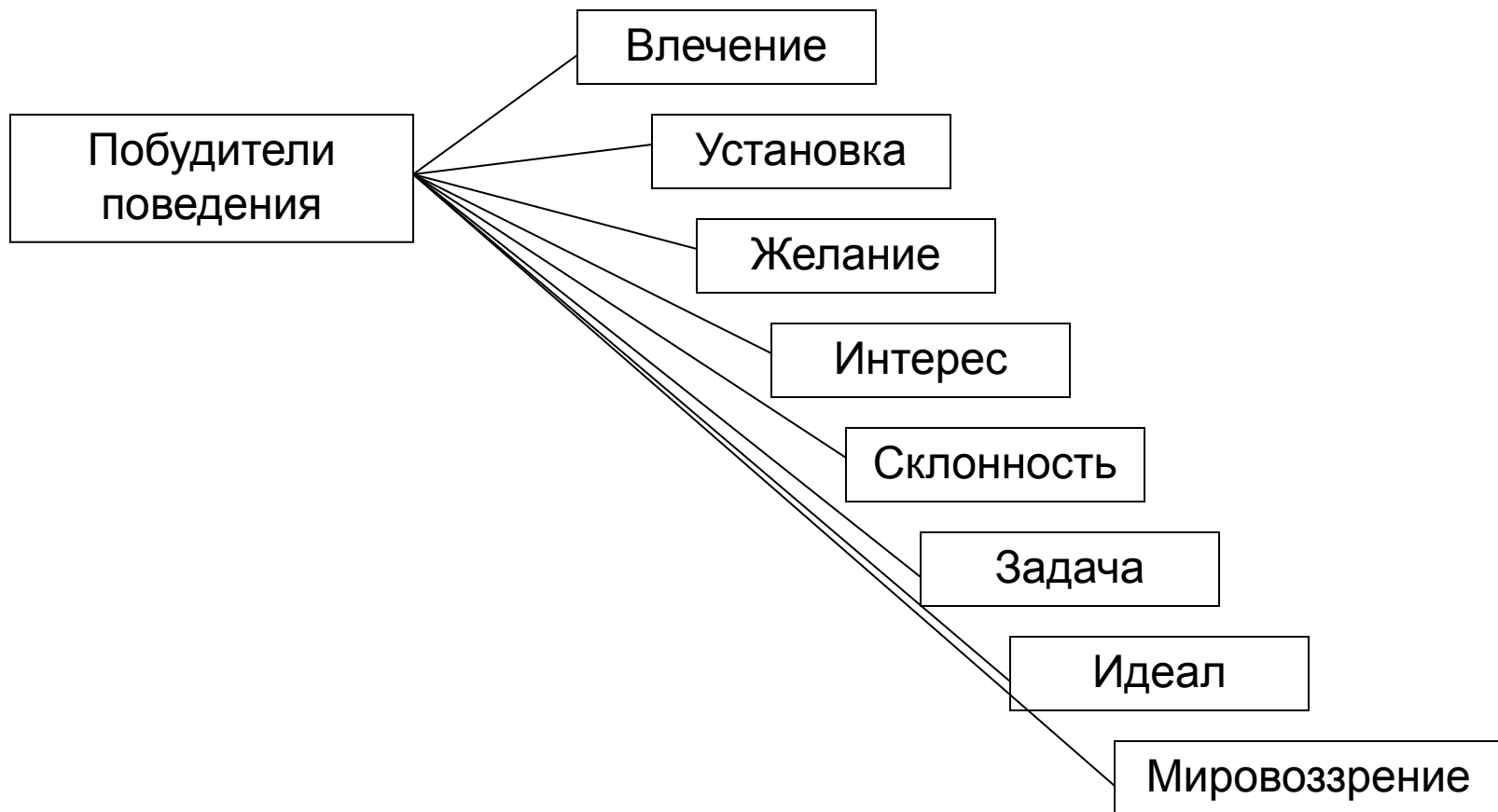
Цель – всегда осознаваемый ожидаемый результат, на который направлено актуальное поведение; идеальный образ будущего результата.

Процесс мотивации:



Основные понятия мотивации

Побудители поведения:



Основные понятия мотивации

Мотивация является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей.

Два способа добиться результата:

1. Подобрать работника с заданным уровнем мотивации.
2. Воспользоваться внешней мотивацией:
 - **нормативная мотивация** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования;
 - **принудительная мотивация** – основывается на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им требований;
 - **стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Концепция стимулирования

Стимулирование – целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость для решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов.

Важно: любые действия подчиненного должны иметь для него **положительные, отрицательные или нейтральные последствия** в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Концепция стимулирования

Положительные последствия

увеличивают
вероятность
желательного
поведения
работника

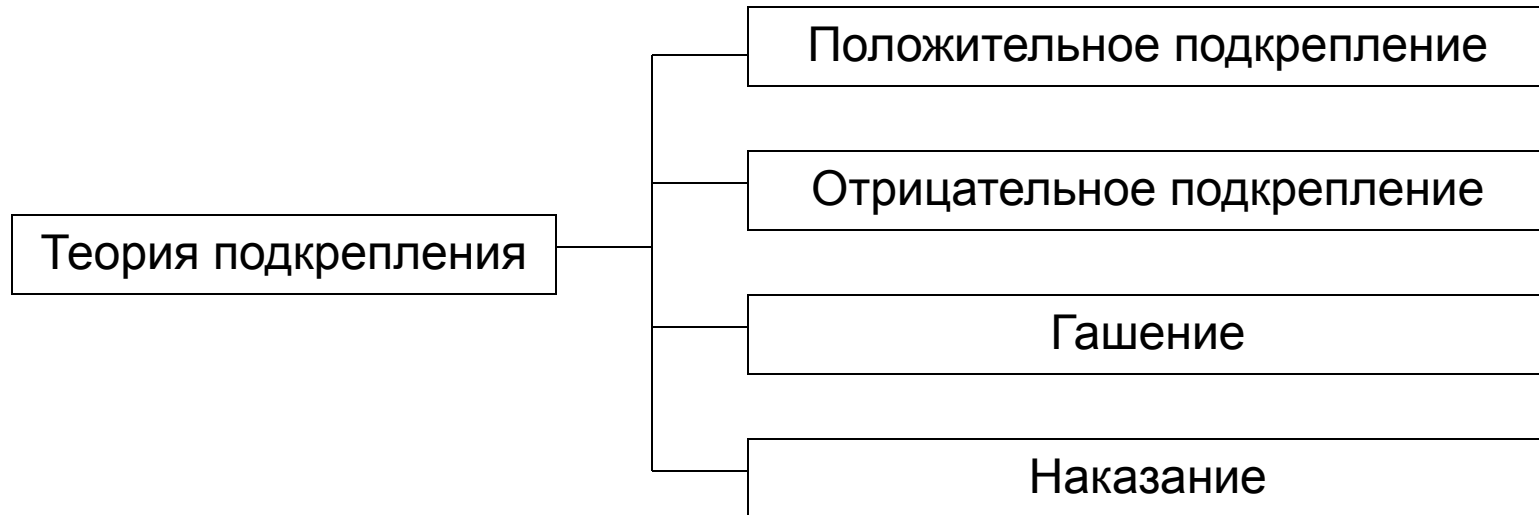
Отрицательные последствия

уменьшают
вероятность
желательного
поведения
работника

Нейтральные последствия

ведут к медленному
затуханию
нежелательного
поведения
работника

Теория подкрепления



Теория подкрепления

1. **Положительное подкрепление** (поощряются действия, имеющие позитивную направленность):
 - чем чаще вознаграждение, тем чаще повторение действия;
 - если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди пытаются повторить ситуацию;
 - если вознаграждение велико, люди готовы затрачивать больше усилий;
 - когда потребности удовлетворены, активность падает.
2. **Отрицательное подкрепление** (поощряется отсутствие действий с негативной направленностью).
3. **Гашение** – отсутствие подкрепления положительных или отрицательных действий, они игнорируются.
4. **Наказание** – прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов.

Теория подкрепления

Виды подкреплений:

Текущее подкрепление	Предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся деятельности, поэтому при отсутствии ее прекращается.
Непрерывное подкрепление	Предполагает, что оно следует за каждым действием. При постоянном применении обеспечивает высокую результативность, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения или его быстрому изменению.
Перемежающееся подкрепление	Стимул следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число. Оно дает стабильный хороший эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий.
Переменное подкрепление	Происходит через разное число результатов. Оно способно привести к сильной постоянной реакции и устойчиво к гашению.

Теория подкрепления

Виды подкреплений:

Подкрепление с фиксированным интервалом	Означает, что стимулирование происходит за первым результатом по истечении определенного времени. Оно приводит к устойчивой реакции: медленной и слабой – после стимулирующего воздействия, быстрой и сильной – непосредственно перед ним.
Подкрепление с переменным интервалом	Предполагает, что стимулирующее воздействие следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция.
Подкрепление авансом	Стимулирование авансом зачастую обязывает человека работать лучше.
Итоговое вознаграждение (или наказание)	Связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад сотрудника, быть справедливым, создавать у него стремление в будущем работать еще лучше

Закон результата

- **Вознаграждение** — материальная или нематериальная оценка действий человека. Значимость вознаграждения для конкретного человека зависит от того, насколько человек считает это ценным для себя.
- **Внутреннее вознаграждение** — это то удовлетворение, которое получает сотрудник от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ получения сотрудником внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и четкая постановка задачи (что именно нужно сделать, в какие сроки, какие ожидаются от сотрудника результаты).
- **Внешнее вознаграждение** обеспечивает только организация. Примеры внешних вознаграждений — различные виды материальных и моральных стимулов.

Виды стимулов

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
Прямые денежные: заработная плата, премии	Моральные: уважение, награды
Косвенные денежные: путевки, лечение, транспорт	Социальные: престижность труда, социальный статус, возможность карьерного роста
	Творческие: возможность самосовершенствования, самореализации, использования творческого подхода в работе

Характеристики стимулов

Название группы стимулов	Параметры, характеризующие стимулы
Материальное вознаграждение	Заработная плата, участие в прибылях, приобретение акций, материальные выплаты, выплаты по результатам работы
Социальное обеспечение	Медицинское страхование, социальные льготы, оздоровительные мероприятия, особые условия труда
Моральное вознаграждение	Грамоты, сертификаты, устное поощрение, благодарность
Обучение, повышение квалификации	Проведение тренингов, курсов, семинаров, реализация адаптационных программ
Групповая мотивация	Участие в разработке миссии, целей, стратегии предприятия, корпоративная культура, принадлежность к команде, социально-психологический климат
Уровень ответственности и делегирования полномочий	Создание условий для участия сотрудников в управлении, для самовыражения, проявления инициативы
Возможность карьерного развития, участие в принятии решений	Создание условий для удовлетворения амбиций сотрудников, достижения более высокого положения в обществе, применения имеющихся знаний и навыков
Оценка труда	Признание достигнутых результатов, ориентация на успех, уважение со стороны коллег и руководства

Принципы максимизации воздействия стимулов

- **Доступность:** каждый стимул должен быть доступен для всех работников, условия стимулирования должны быть демократичными и понятными;
- **Ощутимость:** практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;
- **Постепенность:** материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике;
- **Минимизация** разрыва между результатом труда и его оплатой;
- **Сочетание материальных и моральных стимулов.** По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и объекта воздействия этих факторов.

Практическое задание

1. Найдите в истории, политике, литературе или собственной практике примеры успешной и неуспешной мотивации. Проанализируйте ошибки.
2. Разработайте методику выявления потребностей сотрудников организации, мотивация на основе которых дает наибольший эффект. Представьте свой вариант анкеты опроса работников по определению мотивов их трудовой деятельности.
3. Представьте себе, что вы ищете работу. Наверное, вы хотите, чтобы она приносила вам максимальное удовлетворение. Перечислите три группы внешних стимулов и внутренних мотивов, при выполнении которых вы будете в максимальной степени удовлетворены своей работой.