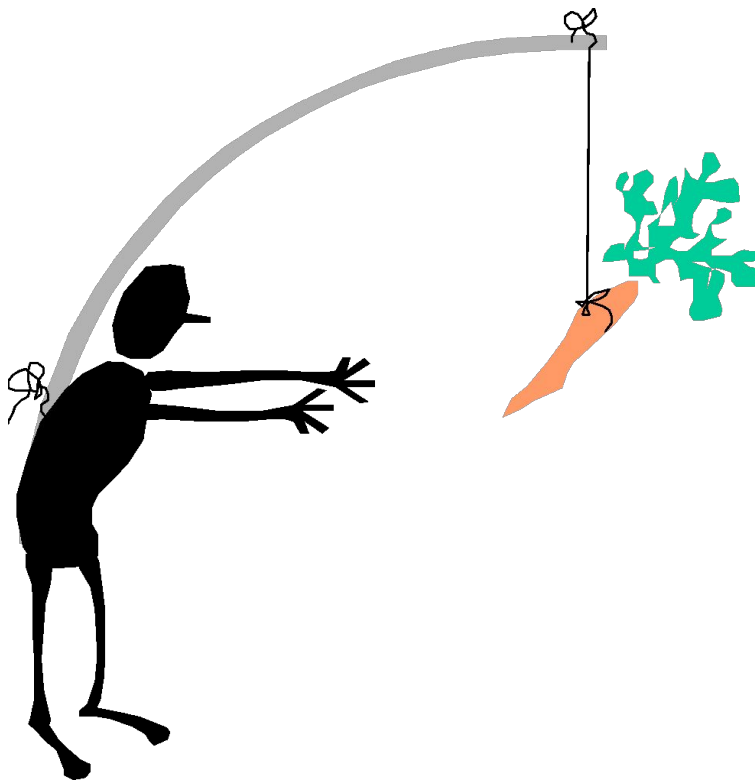


Система оценки мотивационной сферы персонала как основа проектирования индивидуальных «карт мотиваторов»

МОТИВЫ И
СМЫСЛЫ
ТРУДА



СТИМУЛЫ

Предисловие

«Когда люди говорят, что деньги мотивируют, они на самом деле имеют в виду, что деньги контролируют»

«Деньги говорят» - если оплата соответствует качеству и объему работы.

Награды могут быть использованы как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше они используются как мотиваторы – например, как схема бонусов, - тем более вероятно, что это будет иметь негативные последствия»

Психолог Эдвард Деси

Эксперименты показали, что когда испытуемым начинают платить за работу над интересными головоломками, они теряют интерес...

Основные понятия

Мотивация – это готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленное тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность.

Мотив - внутреннее побуждение к активности

Стимул - внешнее побуждение к активности

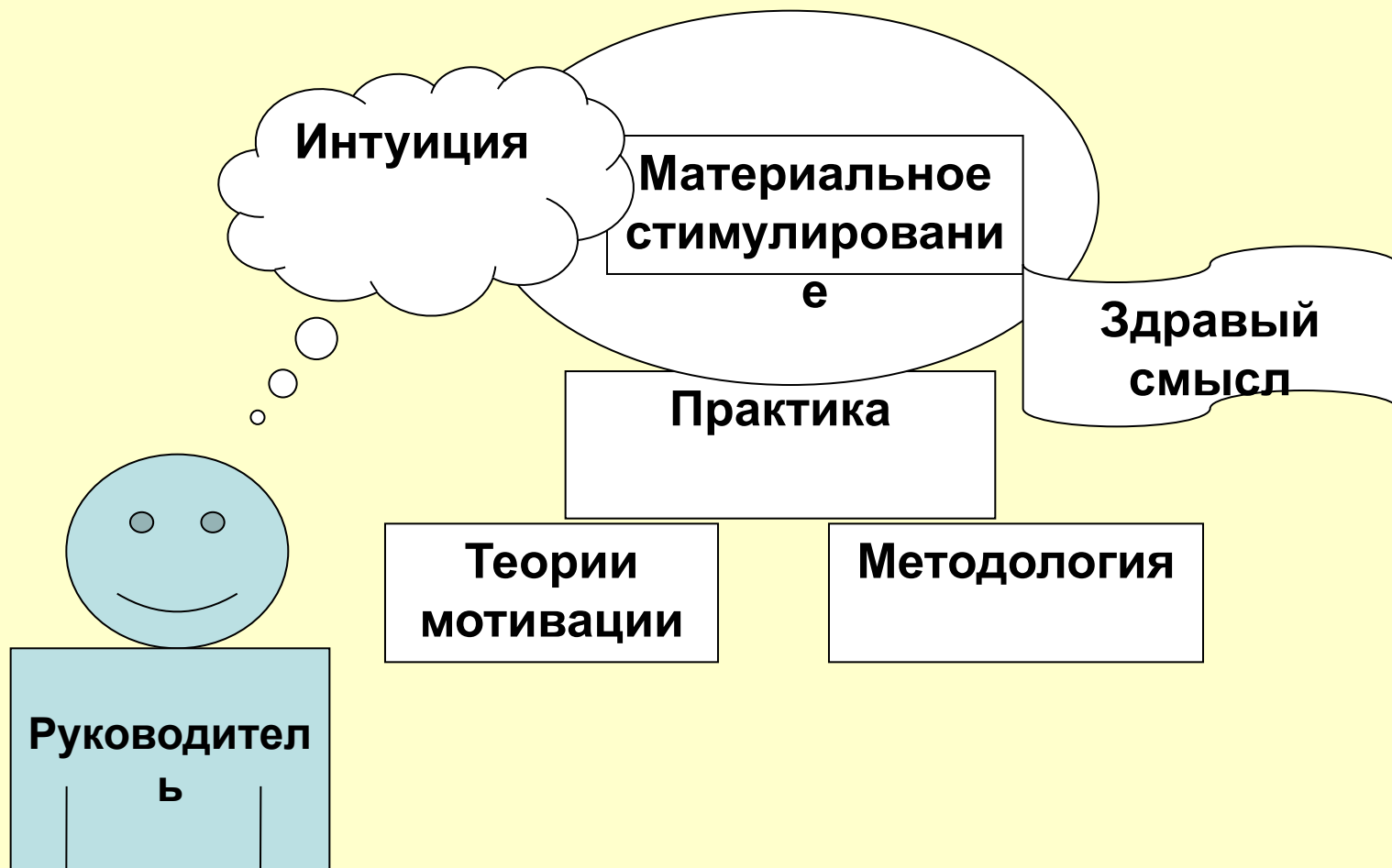
Мотивация - это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Стимуляция (психологическое) – предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

Мотивационный менеджмент – система действий по активизации мотивов другого человека.

Классические подходы к мотивации



Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|--|--|---|
| <p>Подход Ф.У. Тейлора (дайте возможность больше зарабатывать, больше производя) – экономический подход</p> | <p>Хронометраж, система премиальной оплаты: «работники» и «бездельники».</p> <p><u>Работник</u> – это машина. Работник должен четко следовать единому алгоритму (последовательности) трудовых действий при выполнении трудовых задач).</p> <p>Труд для человека отвратителен.</p> | <p><u>Категория «бездельник»:</u> платить по одним расценкам за каждую часть работы (но не меньше прожиточного минимума, чтобы удовлетворялись базовые потребности)</p> <p><u>Категория «работник»:</u> дать возможность зарабатывать через систему индивидуальных бонусов и стандартной премии (через осознание того, что «горька работа, да хлеб сладок»)</p> |

Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|--|--|--|
| Иерархия потребностей А. Маслоу | <p>Иерархия потребностей, состоящая из двух уровней: базовые и высшие.</p> <p>Потребности первого уровня требуют первостепенного удовлетворения.</p> | <p>Работника накормить, отмыть, одеть, посадить в теплое место, сделав начальником. Глядишь, там и самоактуализируется.</p> <p>Т.е. на практике рекомендуется сделать труд более комфортным, удобным, безопасным, рационально организованным (эргономика) + создание условий для общения, проектирование содержательных видов труда, справедливо оценивать результаты, способствовать профессиональной карьере и т. д.</p> |

Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|-----------------------------------|--|--|
| Теория X, Y, Z Мак-Грегора | <p>Разделение сотрудников на X, Y, Z, где:</p> <p>X – лентяи и разгильдяи, принуждаемые к труду методом «кнута и пряника»;</p> <p>Y – инициативные трудоголики, принуждаемые к завершению труда всеми доступными способами;</p> <p>Z – коллективисты, раскрывающие свой потенциал.</p> | <p>Выяснить к какой категории относится работник. После – опытным путем «принудить» его к труду.</p> |

Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|------------------------------|--|---|
| Теория справедливости Адамса | <p>Равенство сравнения:</p> <ul style="list-style-type: none">• собственных усилий/вознаграждения• с усилиями/вознаграждениями других | <p>Провести исследование завистливости у работника и популярных для него коллег.</p> <p>Всех прочих убеждать в справедливости вознаграждения за свой нелегкий труд.</p> |

Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|------------------------------|--|--|
| Теория постановки целей Лока | Постановка трудной, но достижимой цели | Руководству быть всегда умнее и образованнее работника, чтобы успешно подбирать для него правильную трудность заданий. |

Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|---|---|---|
| Теория потребности в достижениях Мак-Клелланда | <p>Потребности достижения, соучастия и властвования, которые приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, личного опыта, ситуации, обучения и культуры человека.</p> <p>Существенная роль взаимозависимости достижения, соучастия и власти, не исключают друг друга, а существуют в определенных комбинациях</p> | <p>Провести анализ жизни работника, чтобы выявить какие потребности оказали заметное воздействие на его поведение.</p> <p>После этого определить работнику:</p> <ul style="list-style-type: none">- приз за достижения;- включить в рабочий комитет по решению важного вопроса;- руководящую должность. |

Теории мотивации

| Теория мотивации | Суть | Применение на практике |
|--|---|---|
| Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга | Процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются различными процессами, но далеко не противоположными. Между ними нейтральная полоса – отсутствие интереса к работе. | Если работник сыт, то больше не кормить. Перенести рабочее место на улицу (обогатить содержание), наградить грамотой, зарплату не поднимать, обещать премию только по итогам года и помнить: зарплата не является мотивирующим фактором («... <i>Борьба за награды – и особенно финансовый успех – это американский путь...</i> ») |

Двухфакторная теория Херцберга

Гигиенические факторы
(влияют неудовлетворенность трудом)

- Качество руководства
- Зарботная плата
- Политика компании
- Физические рабочие условия (условия труда)
- Отношения с коллегами
- Гарантированная занятость

Мотивационные факторы
(влияют удовлетворенность работой)

- Продвижение по службе
- Личностный рост
- Признание со стороны коллег и руководства
- Ответственность
- Достижения и успех

Высокая

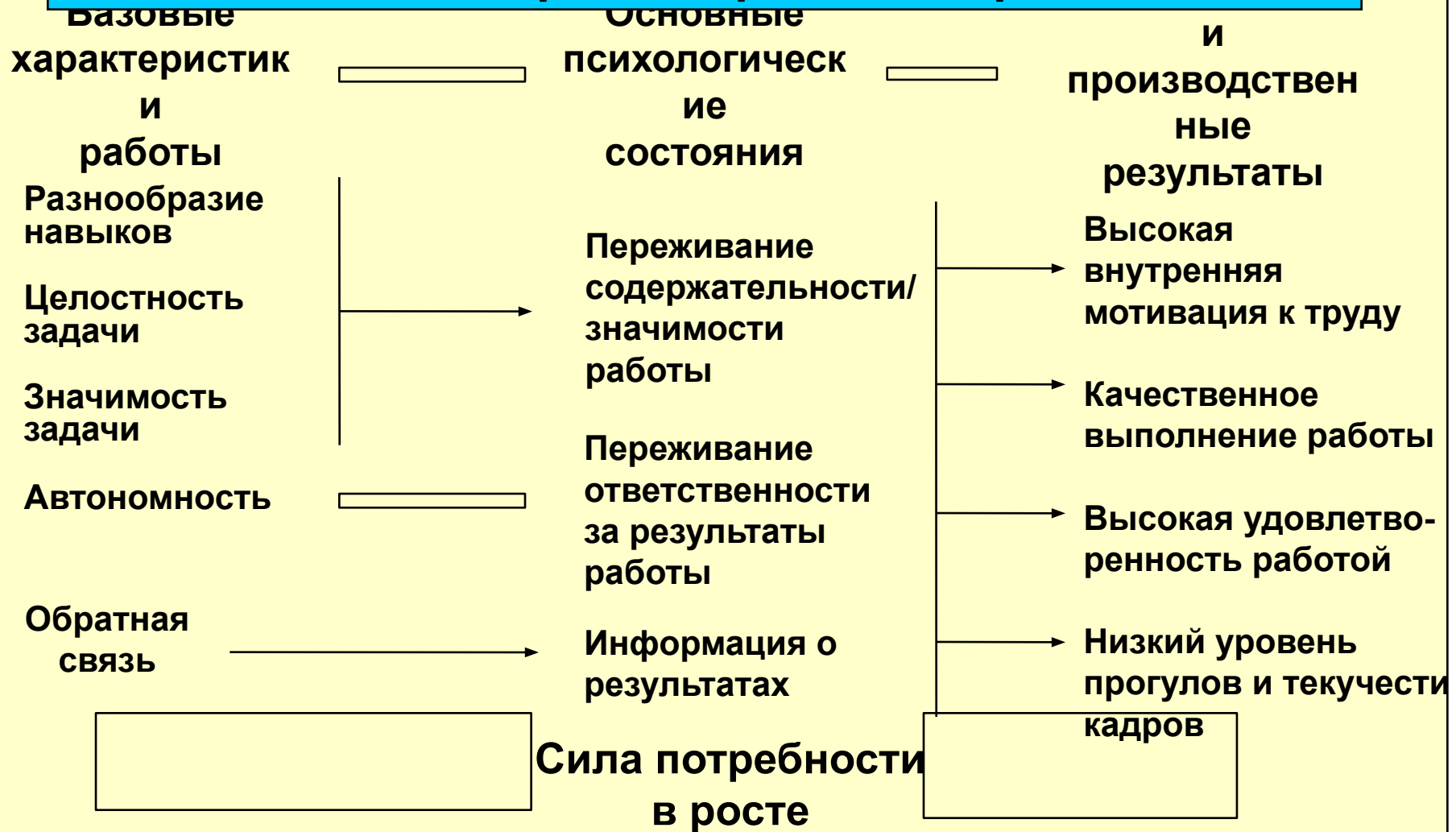
0

Высокая

Неудовлетворенность
работой

Удовлетворенность
работой

Модель характеристик работы



Мотивационный потенциал работы

Модель постулирует, что человек переживает положительные эмоции в той степени, в какой он узнает (знание результатов), что он лично (переживание ответственности) хорошо выполнил задание (переживаемая значимость). Эта самогенерирующаяся мотивация будет наивысшей, если присутствуют все три психологические состояния (*например, плохо, если задание вызывает чувство ответственности, но обратной связи нет*). Общий мотивирующий потенциал работы определяется по формуле:

$$\text{Показатель мотивирующего потенциала} = \left(\frac{\text{Разнообразие умений} + \text{Идентифицируемость задания} + \text{Значимость задания}}{3} \right) \times \text{Автономность} \times \text{Обратная связь}$$

«Подводные камни» диагностики мотивации

Следует разделять:

- методы, предназначенные для **научного исследования**
- методы, предназначенные для **практического использования**
(с целью коррекции и развития трудовой мотивации на основе собранных данных)

Для **диагностики мотивации** человека используются:

- анкетные (методы опроса),
- проективные методы.

«Подводные камни» диагностики мотивации

Методика

Суть

Методика изучения трудовой мотивации И.Г. Кокуриной

Трудовой мотив понимается как процесс наполнения смыслами наиболее значимых стимулов труда, в результате чего возникает структура в виде иерархии смыслообразующих мотивов, способная оказывать обратное влияние на трудовое поведение личности.

Основные мотивы:

преобразовательный мотив, коммуникативный мотив, утилитарно-прагматический мотив, кооперативный мотив, конкурентный мотив, мотив достижения.

«Подводные камни» диагностики мотивации

| Методика | Суть |
|---|--|
| Структура трудовой мотивации (СТМ) Шмелева А.Г., Е.А. Куприянова | В основе – факторная структура мотивов труда: <ul style="list-style-type: none">▣ включенность в трудовой процесс,▣ материальное благосостояние,▣ интерес (к содержанию и процессу труда),▣ самореализация,▣ власть,▣ общественная польза,▣ независимость,▣ условия работы,▣ карьера,▣ признание,▣ здоровье,▣ безопасность |

«Подводные камни» диагностики мотивации

Методика

**Интервью
(проективное,
ситуационное) с
использованием «карт
мотиваторов» (С.В.
Иванова)**

Суть

**Выявление индивидуальных мотиваторов
с помощью проективных вопросов.**

«Подводные камни» диагностики мотивации

Методика

Суть

**Мотивационный тест
Ф. Херцберга**

Определение значимости мотивов:

- Финансовые мотивы**
- Признание и вознаграждение**
- Ответственность**
- Отношения с руководством**
- Карьера и продвижение**
- Достижения и успех**
- Содержание работы**
- Сотрудничество в коллективе**

«Подводные камни» диагностики мотивации

| Методика | Суть |
|--|---|
| <p>Опросник «Показатель потенциала мотивации» (ППМ-1) Г. В. Икрина, Ю.А. Тукачева</p> | <p>Состоит 4 основных шкал, соответствующих модели характеристик работы Д. Хэкмана, Г.Олдхема:</p> <ul style="list-style-type: none">□ Разнообразие навыков (РН)□ Значимость задачи (ЗЗ)□ Автономия (А)□ Обратная связь (ОС) <p>Включены 4 дополнительных шкалы:</p> <ul style="list-style-type: none">□ Отношение к руководству□ Справедливость оплаты□ Организация работы□ Отношение к будущему <p>Интегральный показатель – ППМ вычисляется на основе значений по 4 основным шкалам.</p> |

Какой должна быть система оценки мотивации

Система оценки и формирования мотивации должна включать в себя следующие компоненты:

Мониторинг реальной мотивации

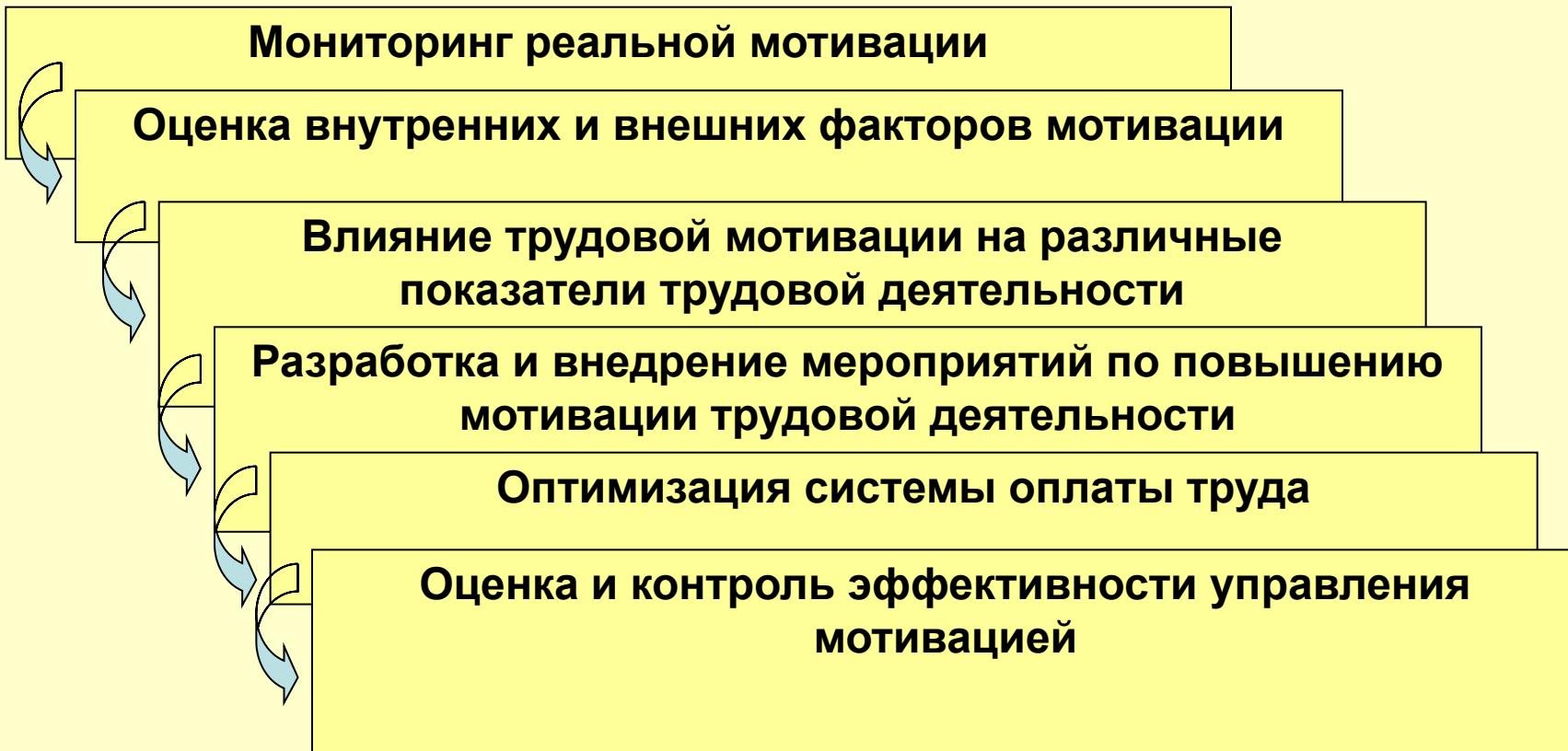
Оценка внутренних и внешних факторов мотивации

Влияние трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности

Разработка и внедрение мероприятий по повышению мотивации трудовой деятельности

Оптимизация системы оплаты труда

Оценка и контроль эффективности управления мотивацией



Мониторинг реальной трудовой мотивации

Стартовая диагностика / Периодическая диагностика

Опросник «Показатель потенциала мотивации»

Измерение 4 базовых характеристик работы (разнообразие навыков, значимость задачи, автономия, обратная связь), оценка мотивирующего потенциала работы

Оценка удовлетворенности трудом методом опроса

Мотивационный тест Херцберга

Измерение выраженности мотивов:

- Финансовые мотивы
- Признание и вознаграждение
- Ответственность
- Отношения с руководством
- Карьера и продвижение
- Достижения и успех
- Содержание работы
- Сотрудничество в коллективе

Анализ и интерпретация данных, уточнение и корректировка в ходе индивидуальной беседы

Рекомендации руководителю

Индивидуальная «карта мотиваторов»

Оценка эффективности (KPI)

Система стимулирования работника

Индивидуальные «карты мотиваторов»

Карта мотиваторов - это набор факторов, определённое их сочетание, комбинация. Как правило, это пять-шесть факторов, ранжированных в порядке приоритетности для человека.

Карты мотиваторов для разных категорий работников, как правило, отличаются. Отличия как в приоритетах мотивирующих факторов, так и в их ранжировании.



+

**Разнообразие навыков
Значимость задачи
Автономия
Обратная связь**

**Основные характеристики
работы, на основе которых
проводится обогащение
труда**

**Индивидуальная иерархия
МОТИВОВ
(ранжирование значимости)**