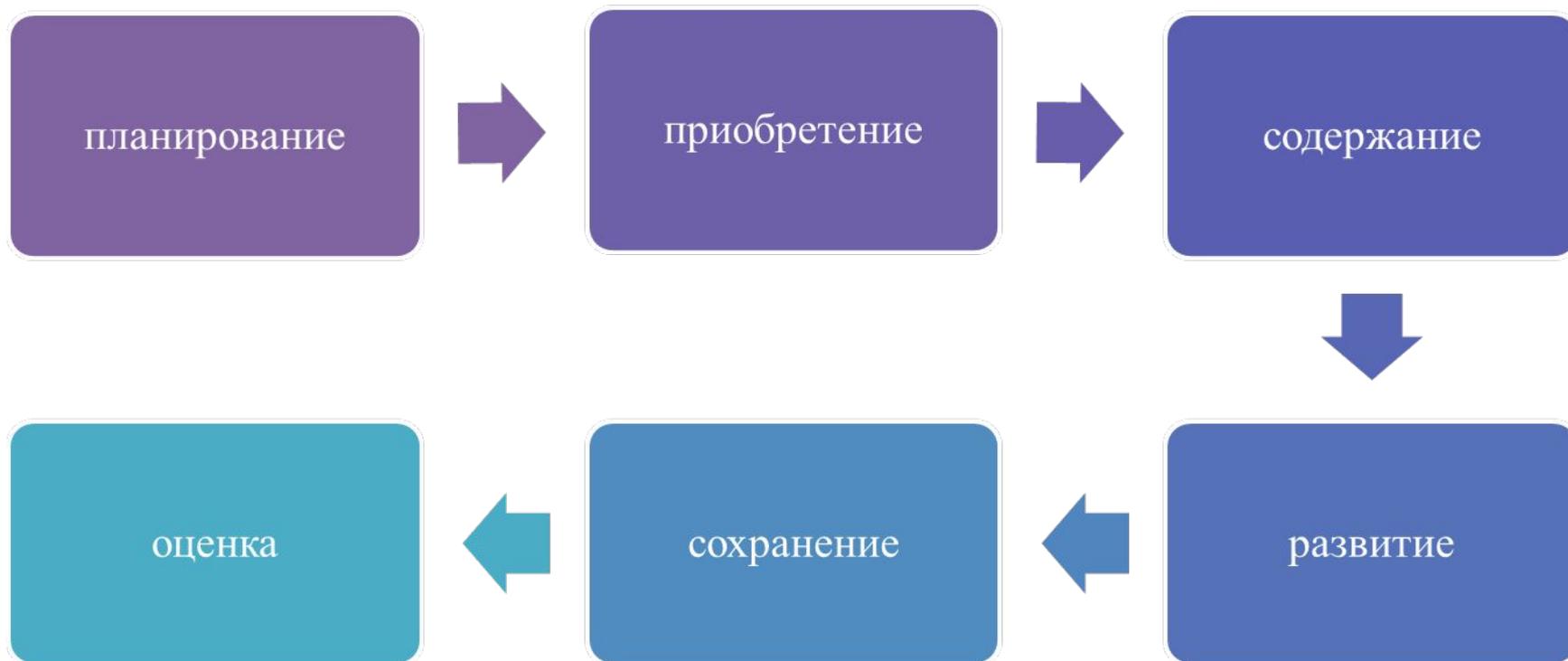


МОТИВАЦИЯ

Мотивация (от фр. *motif* – побуждение)

– динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

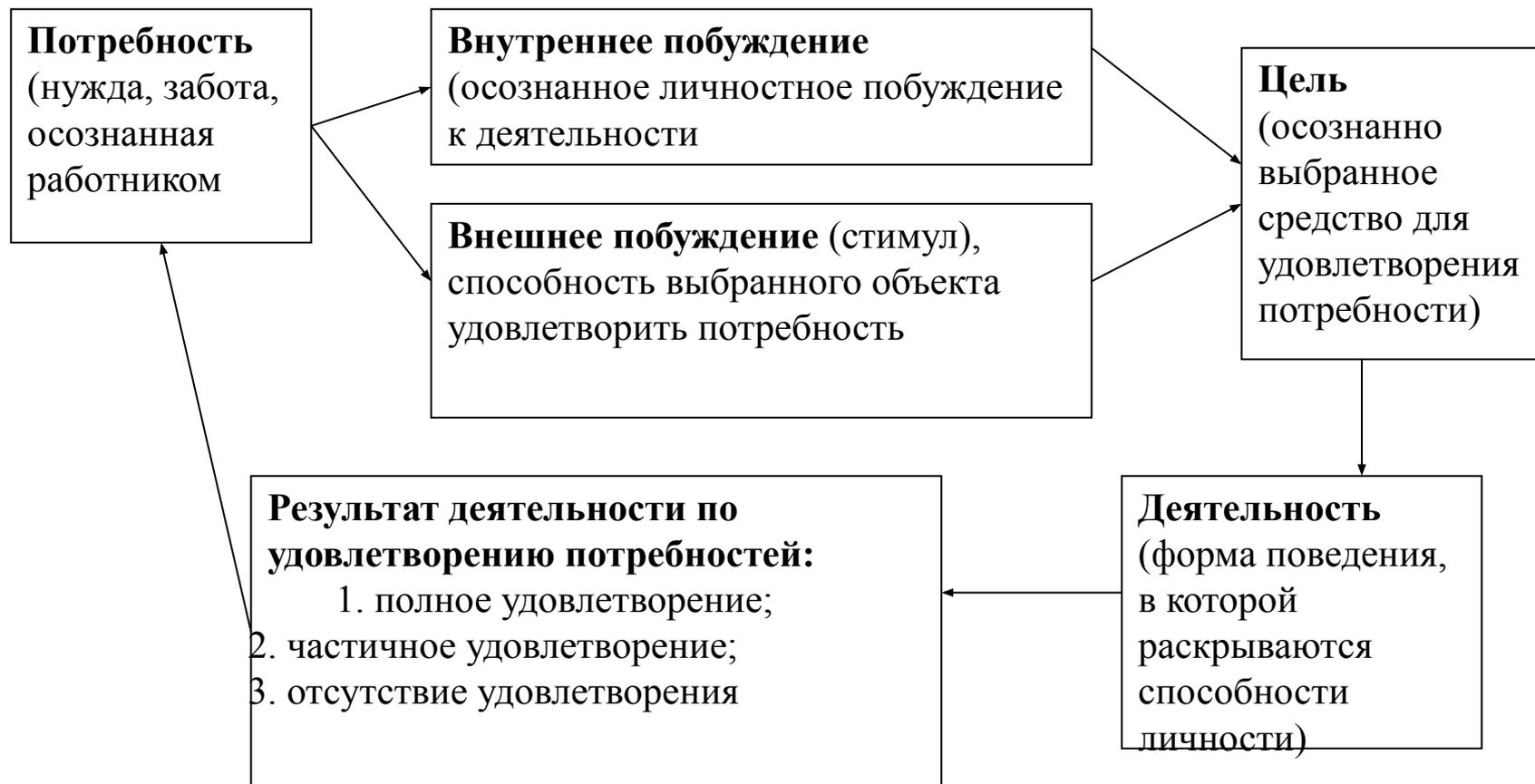
Жизненный цикл персонала в организации
(по Яку Фитценцу) включает в себя 5 упр. задач:



Статистика, результаты исследований

- Поощрение улучшает работу в 89% случаев.
- Наказание улучшает работу в 11% случаев.
- Наказание ухудшает работу в 11% случаев.
- Угрозы на 99% игнорируются.
- 12% людей считают основным мотивом деятельности деньги.
- 45% - славу.
- 35% - удовлетворенность работой.
- 15% - власть.

Механизм мотивации



Иерархия потребностей

Физиологические потребности:

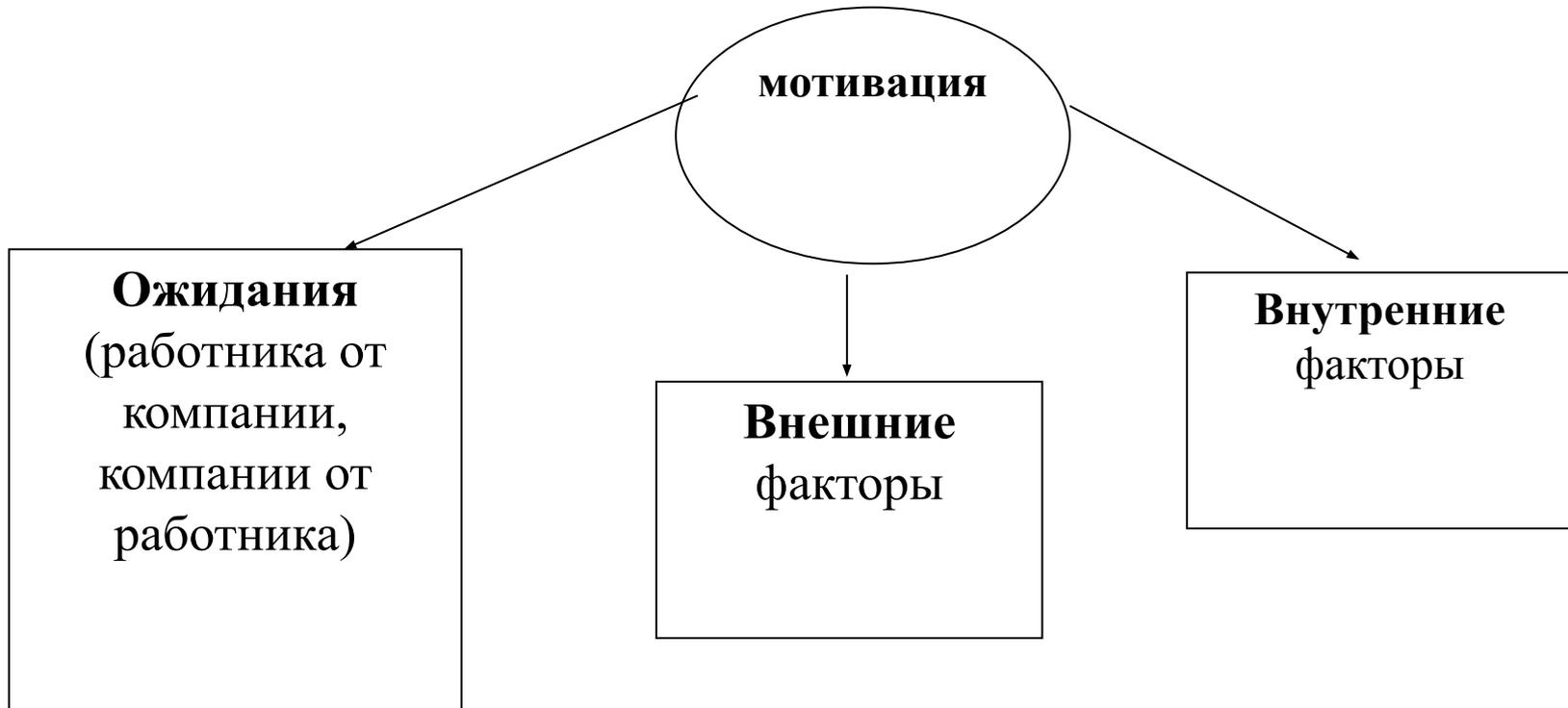
потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

Потребность в безопасности: желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

Социальные потребности. потребность в дружбе, любви и принадлежности, вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, сотрудничество с другими рабочими, участие в разнообразной совместной деятельности.

- **Потребности в уважении:** в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы (награды, почётные звания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе)
- **Потребности в самореализации и в самовыражении:** реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих «китах»:



Ожидание работника от компании

элементы	Характеристика
Личные ожидания	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество рудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
Групповые ожидания	Конформность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу
Статусные ожидания	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические ожидания	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

Ожидание компании от работника

элементы	Характеристика
Трудовые ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения
Групповые ожидания	Конформность, дружна бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, не принадлежность к группам риска, не разглашать конфиденциальную информацию
Культурно-этические ожидания	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Фактическая деятельность любого человека направлена на удовлетворение только собственных потребностей



Необходимо, чтобы человек работал «на предприятие», в соответствии с потребностями предприятия

Интересы работников

Потребности
работников

Цели
предприятия



Мотивы труда

Задачи

*Фактическая
деятельность
работников*

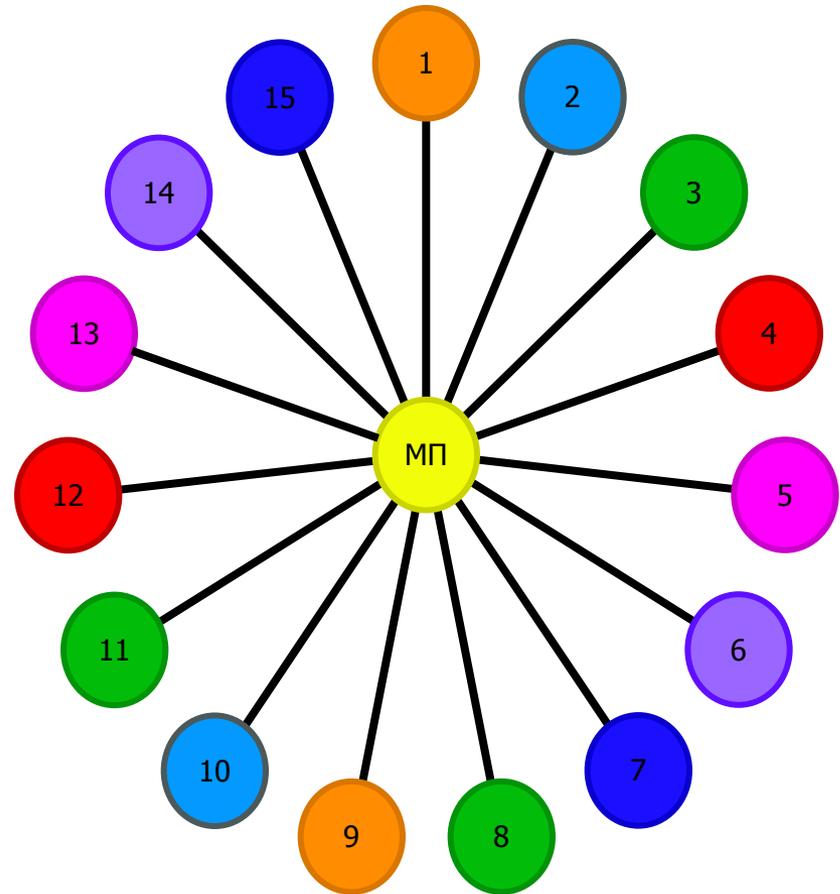
=

*Желательная
деятельность
работников*

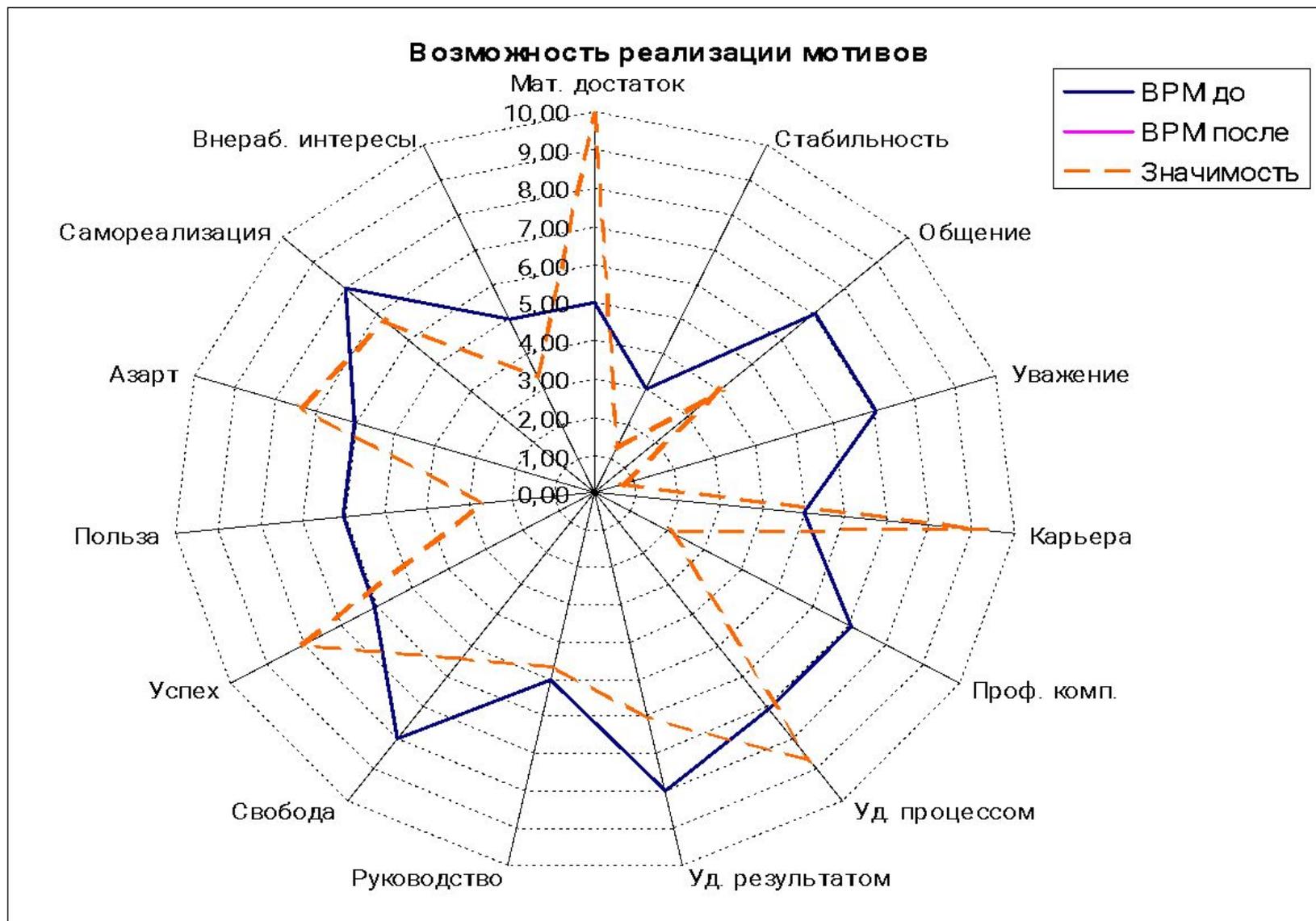
Интересы предприятия

Мотивационный профиль ВРМ

1. Материальный достаток
2. Ощущение стабильности, надежности
3. Общение с коллегами
4. Уважение со стороны других, социальный престиж
5. Продвижение, карьерный рост
6. Повышение собственной профессиональной компетентности
7. Удовлетворение от процесса деятельности
8. Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности
9. Управление, руководство другими людьми
10. Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений
11. Ощущение успеха
12. Ощущение собственной полезности, служение людям
13. Азарт соревнования
14. Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности
15. Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)



Пример мотивационного профиля



Мотивационный тип

Люмпенизированный тип.

Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- * все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- * согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- * низкая квалификация;
- * не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- * низкая активность и выступление против активности других;
- * низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- * стремление к минимизации усилий.

Мотивационный тип

- **Инструментальный тип.**

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- * важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- * важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Мотивационный тип

- **Профессиональный тип.**

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * интересуется содержанием работы;
- * не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.
- * интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- * считает важной свободу в оперативных действиях;
- * важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Мотивационный тип

- **Патриотический тип.**

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * необходима идея, которая будет им двигать;
- * важно общественное признание участия в успехе;
- * главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Мотивационный тип

- **Хозяйский тип.**

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- * добровольно принимает на себя ответственность;
- * характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- * не терпит контроля.