

# Тема 8. Управление трудо́вой мотива́цией персона́ла

- *«Надо помнить: если у человека нет эгоистической заинтересованности, то не будет и полной отдачи. Так уж устроен человек и бороться с этим бесполезно»*

*(В.Леонтьев, американский экономист,  
лауреат Нобелевской премии)*

- **Проблема эффективной мотивации и аттестации персонала является одной из актуальных проблем менеджмента, поскольку неразрывно соединяет оценку трудовых усилий работников и получаемого взамен вознаграждения.**

# Эффективность производственного процесса

- Очевидно, что каждая из сторон преследует свои собственные цели: **работник «продает»** свою время, квалификацию, профессиональные знания, навыки затем, чтобы получить валентное (значимое) вознаграждение за свой труд; **руководство** компании, в свою очередь, **ожидает** от персонала такой **трудовой отдачи**, которая позволила бы достичь предприятию своих стратегических и тактических целей.
- Соизмеряя полученные выгоды с затраченными ресурсами на их получение, и **руководитель, и работник оценивают справедливость подобного «торга».**
- Если ощущается **неудовлетворенность** («столько работаю, а зарплата маленькая» или «какие затраты были вложены, а эффективность труда низкая»), можно считать, что **цель построения системы мотивации не достигнута.**

# Взаимодействие работника и организации



# Ключевой вопрос управления мотивацией персонала

- *Как построить такую систему оценки труда и его стимулирования, которая бы оптимальным образом соответствовала отношению между затраченными усилиями и результатами работы персонала и величиной их вознаграждения?*

# Разные системы мотивирования для разных организаций

- **Однозначно правильного ответа** на этот вопрос **нет** и быть не может, поскольку управление всегда определяется конкретной ситуацией и не может быть строго детерминировано.
- Здесь требуется **индивидуальный подход** к каждой личности, рабочей группе, учет конкретных особенностей той или иной организации, так как то, что является эффективным для одной фирмы, может оказаться «неработающим» на другой.
- Основная причина этого – **различные корпоративные культуры, определяющие специфику кадровой политики компании и межличностные и межгрупповые отношения внутри нее.**

# Мотивационная структура личности





# Потребности человека

- У каждого человека набор потребностей специфичен по количественному, качественному составу, по иерархическим взаимосвязям.
- **Как писал А.Маршалл, “потребностям и желаниям человека несть числа”.**
- Начиная со времен Аристотеля, ученые, изучающие проблему мотивации, предлагают различные их классификации.
- Но в их основе лежит общепризнанное деление потребностей **на первичные** (врожденные, витальные) **и вторичные** (приобретенные). Это соответствует современному представлению о **человеке как единстве биологического и социального компонентов.**

# МОТИВ

- ***Мотив*** представляет собой опредмеченную потребность, т.е. всегда имеется материальный или идеальный объект, из-за которого активизируется деятельность личности.
- Совокупность относительно устойчивых и доминирующих мотивов человека, составляющих мотивационное ядро личности, называется ***мотивационной сферой***.

# Свойства мотивационной сферы человека

1. **Полимотивированность** (наличие целого комплекса мотивов, регулирующих деятельность).
2. **Иерархическая соподчиненность** (одни мотивы занимают ведущее место, другие – подчиненное).
3. **Динамичность** (в процессе развития личности изменяется ее структура, происходит дифференциация, интеграция мотивов, превращение одних в другие, усиление, ослабление и т.д.).
4. **Взаимозаменяемость** (одни мотивы могут заменяться другими. Так, например, потребность работника в интересной работе может частично компенсироваться предоставлением высокой заработной платы при скучной, монотонной работе).

# Стимул

- **Стимул** (греч. “стимул” - остроконечная палка, которой погоняли животных) – предмет или явление реальной действительности, способствующие выработке таких мотивов поведения объекта управления, реализация которых позволяет достичь целей, поставленных субъектом управления (руководством).
- Сравнивая понятия “мотивы” и “стимулы”, видно, что мотив внутренне присущ деятельности человека, а **стимул** – побудительная причина действия, идущая из **внешней среды** (в контексте трудовой мотивации – от руководства).

# Цель деятельности

- В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя поведение человека, направлены на достижение определенной цели. **Под целью понимают осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.**
- При достижении цели удовлетворение потребности может быть **полным, частичным или отрицательным.**
- В случае **положительного** удовлетворения человек склонен **повторять** данное поведение в сходной ситуации в будущем.
- Поведение, ведущее к **отрицательному результату, избегается.**
- **Собственные качества**, к которым человек стремится, определяют для него и ближние, и дальние цели, а различие между идеальным и реальным «Я» **служит источником самомотивации.**

# Эмоции

- Активности всегда сопутствуют эмоции.
- Психолог В.Мерлин отмечал, что не существует “неэмоциональных мотивов”.
- **Эмоции – это субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности.**
- Среди всех элементов мотивационной структуры именно эмоции работников являются наиболее удобными для наблюдения.
- Особенно важны для исследования трудовой мотивации эмоции успеха-неудачи (радость, печаль, огорчение, досада, удивление, сожаление, уверенность, уныние, надежда, тревога).
- Но для того чтобы руководитель смог оценить степень удовлетворенности подчиненного своей работой, он должен обладать навыками «чтения» людей (особенно их эмоционального состояния).

# Теории мотивации

- **Содержательные теории мотивации (акцент на содержании потребностей сотрудника, внимание к индивидуальной работе сотрудника):**
  - теория мотивация А.Маслоу,
  - двухфакторная теория Ф. Герцберга,
  - теория потребностей Д. Мак Клеелланда,
  - теория потребностей теория ERG (существования, связи и роста) К. Альдерфера.
- **Процессуальные теории (акцент на анализе самого процесса трудовой деятельности):**
  - теория ожидания В. Врума,
  - теория справедливости С. Адамса
  - модель мотивации Портера-Лоулера.

## **Абрахам Гарольд Маслоу:**

*(работа «Мотивация и личность» 1954)*

**«Людам не дано достичь своих целей»**

*(Мотивация по Маслоу - это процесс изучения предельных целей человека)*

### **Основные постулаты его теории:**

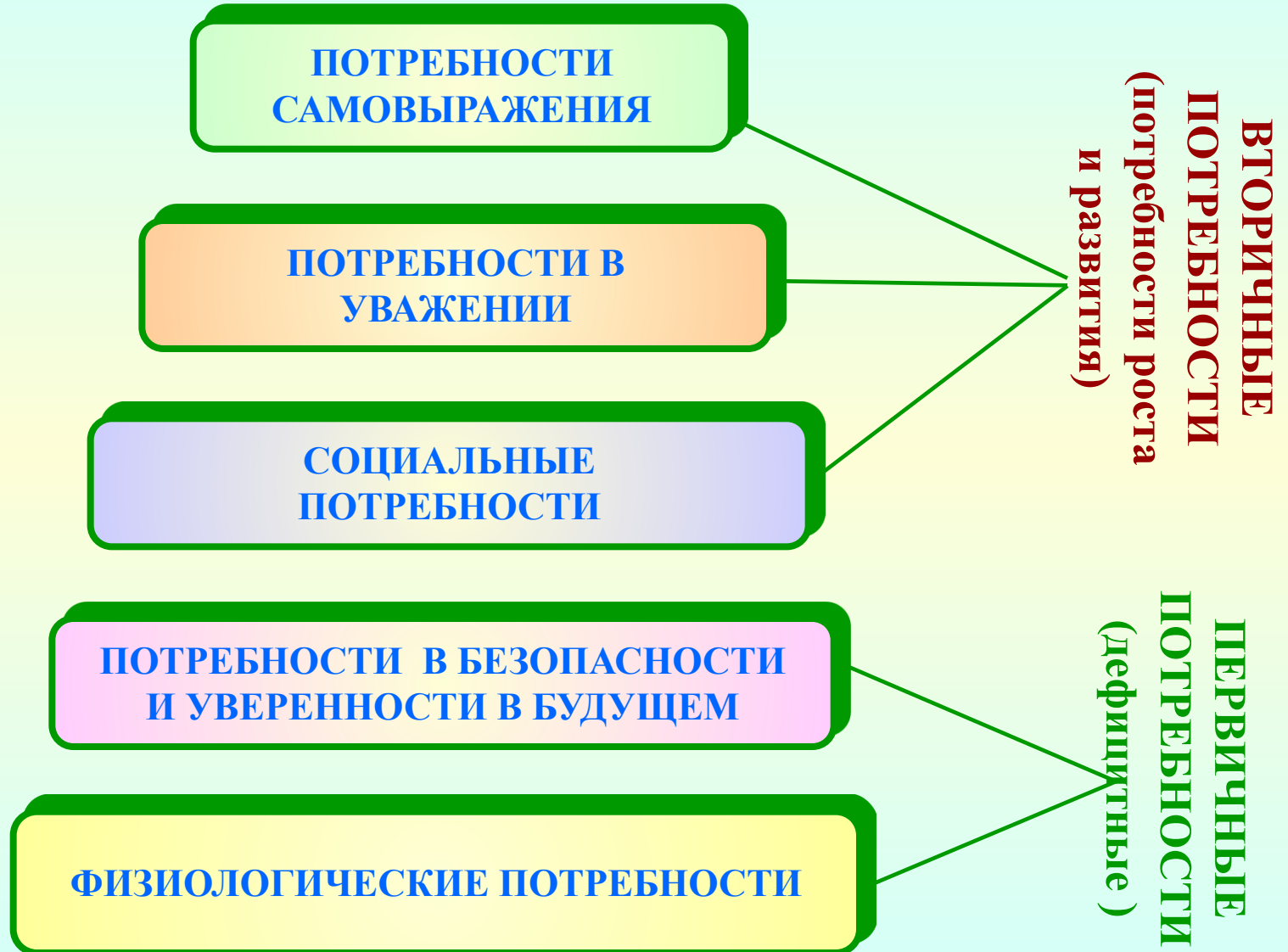
- люди суть нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены;*
- состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию;*
- существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня – на самом верху.*





**ABRAHAM  
MASLOW**  
1908 - 1970

# ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ



## ***ВЫВОДЫ:***

**Сложность в понимании иерархии потребностей состоит в том, что на практике в работе с людьми сложно распознать различные уровни иерархии.**

**Следовательно, менеджерам трудно конкретизировать программы мотивации для работников.**

**Вместе с тем, вклад Маслоу в теорию управления остается весьма значительным и фундаментальным!**

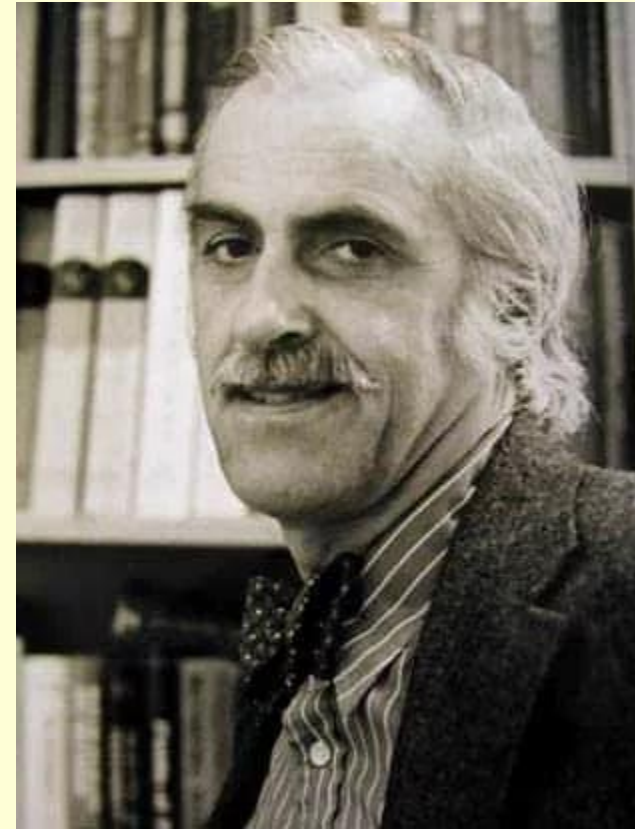
## Клейтон Альдерфер - теория СВР

*В ответ на критику теории А. Маслоу о невозможности для менеджеров распознать различные уровни иерархии потребностей работников и индивидуализировать мотивационные программы - выдвинул свою: Теорию человеческих потребностей СУЩЕСТВОВАНИЯ, ВЗАИМОСВЯЗЕЙ и РОСТА.*

*По сути теория СВР совпадает с иерархией потребностей А.Маслоу, но он доказывал активность всех потребностей в одно время и отвергал иерархию. По его мнению все потребности могут быть активными в любой данный момент.*

*Движение потребностей снизу вверх – это удовлетворение потребностей, а сверху вниз - он называл состоянием **фрустрации**.*

*(На практике это означает, что с потерей статуса, работы, человек вряд ли сможет подняться снова. Жизнь неоднократно опровергла эту идею Альдерфера.)*



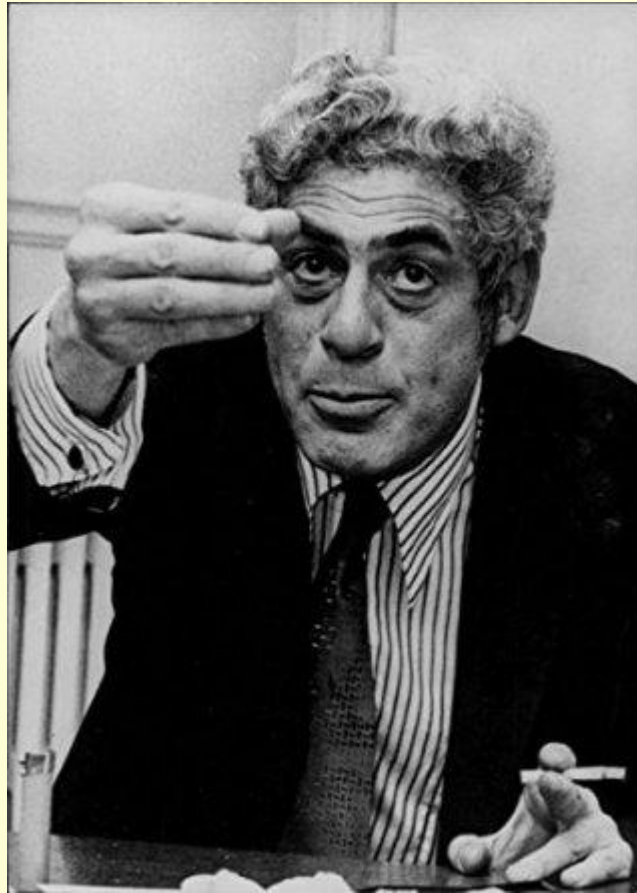
**Фредерик Герцберг/Херцберг/ -  
автор двухфакторной теории мотивации**

(работы: «Отношение к труду: обзор исследований и мнений»(1957),  
«Мотивация к труду» 1959.)

**Основные идеи:**

- *Факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличались от тех, из-за которых возникала неудовлетворенность;*
- *Факторы, усиливающие удовлетворенность - **мотиваторы**, именно они подвигают работников к новым достижениям, росту и признанию;*
- *Факторы, снижающие неудовлетворенность - **гигиенические факторы**, они носят внешний характер, связаны с окружением трудового процесса, политикой отношений и т.д.*
- *Ф. Герцберг доказал, что мотивирует только та работа, которая для работника имеет смысл. Он заложил идеи мотивации трудом и обогащения труда, которые весьма актуальны в настоящее время.*

# Фредерик Херцберг





# Теория Герцберга

## Факторы гигиены (неудовольствия)

- **Зарботок** – любые формы материального вознаграждения в случае фиксированной оплаты
- **Политика компании и администрации** – адекватность или неадекватность общей организации и стратегии управления компании
- **Статус** – отношение с другими, проявляющиеся вне деловой обстановки
- **Условия труда** – освещенность, температура, вентиляция, инструменты, ритмичность, эстетичность

## Факторы мотиваторы (удовольствия)

- **Достижения в работе** - достижение поставленной цели, успешное решение проблемы, рост профессиональной компетентности
- **Удовольствие от работы**
- **Ответственность** – степень контроля работника над своей работой, а также власть над другими, которые дает работа
- **Продвижение** – должностной рост, изменение статуса

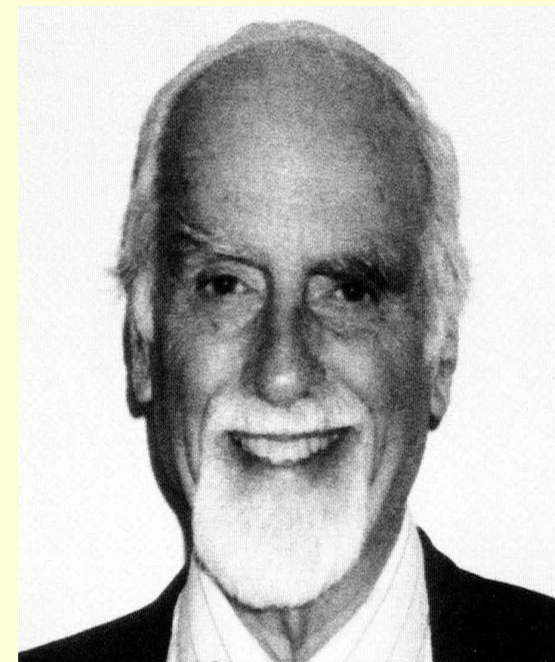
## Девид МакКлеланд

*Концепция приобретенных потребностей:  
достижения, соучастия и властвования*

*(осн. работы: «Общество достижений», 1961г., «Управление мотивацией для расширения человеческой свободы» 1978г.)  
изучил предпринимательские способности в обществе*

### Основные идеи:

- *Люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, у кого эти мотивы слабее;*
- *Общества с повышенными МОТИВАМИ К ДОСТИЖЕНИЮ порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост;*
- *Мотивы высоких достижений развиваются в условиях, когда менеджеры стимулируют развитие личности своих работников, что ведет к росту производительности труда*
- *ПОТРЕБНОСТИ СОУЧАСТИЯ проявляются в виде консолидации трудовых коллективов*
- *ПОТРЕБНОСТИ ВЛАСТВОВАНИЯ также являются приобретенными, они возникают в процессе самоконтроля и ответственности человека, что ведет его к позиции лидера.*







# Теория Тошиво Доко (Япония)

- **Стимулировать работника можно. Для этого необходимо:**
  1. Исходить из того, что человек хочет работать
  2. Для каждого работника должны быть установлены ясные и четкие цели
  3. Предоставление работнику широких прав не означает, что руководитель может забыть о порученной работе
  4. Правильная, адекватная оценка результатов является одним из эффективных мотиваторов (критика и поощрение)



# Недостатки содержательных теорий мотивации

- Игнорирование ситуационных особенностей мотивационного выбора
- Недооценка индивидуальных особенностей работника
- Слишком жесткая иерархия потребностей

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Теория ожиданий В. Врума** ( «Труд и мотивация» 1964г.)

Процесс мотивации по В. Вруму покоится на трех составляющих:

усилие-исполнение –результат

*Он ввел термины «ожидание» (вера в связь: действие - результат) и «валентность» (ценность вознаграждения)*

Его выводы:

- 1. Ожидание вознаграждения более значимо, чем полагают менеджеры*
- 2. Вознаграждение следует тесно связывать с интересами организации.*
- Полезная работа для общих целей должна поощряться особенно открыто.*
- 3. Люди по разному относятся к вознаграждению – необходимо учитывать желания работников*
- 4. Вознаграждение должно быть эквивалентно усилиям, затраченным на выполнение работы*



# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## Теория справедливости Джона Стейси Адамса

### Основные выводы:

- *Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждение других людей, выполняющих аналогичную работу.*
- *До тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.*

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

- **Комплексная теория Л. Портера и Э. Лоулера**

*(соединяет элементы теорий ожидания и справедливости и раскрывает реакцию работника на стимулирование труда)*

**Теория устанавливает зависимость между 1. затраченными усилиями, 2. восприятием, 3. полученными результатами, 4. вознаграждением и 5. степенью удовлетворения.**

- *Достигнутые результаты труда зависят от **приложенных усилий** работника, его способностей, а также от осознания им своей роли.*
- *Уровень приложенные усилий будет определяться **ценностью вознаграждения** и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий (затрат труда), действительно повлечет за собой вполне определенное вознаграждение, удовлетворяющее работника.*

**Л. Портер**



**Э. Лоулер**





# Теория Дж. Хакмена и Г.Р. Олдхема

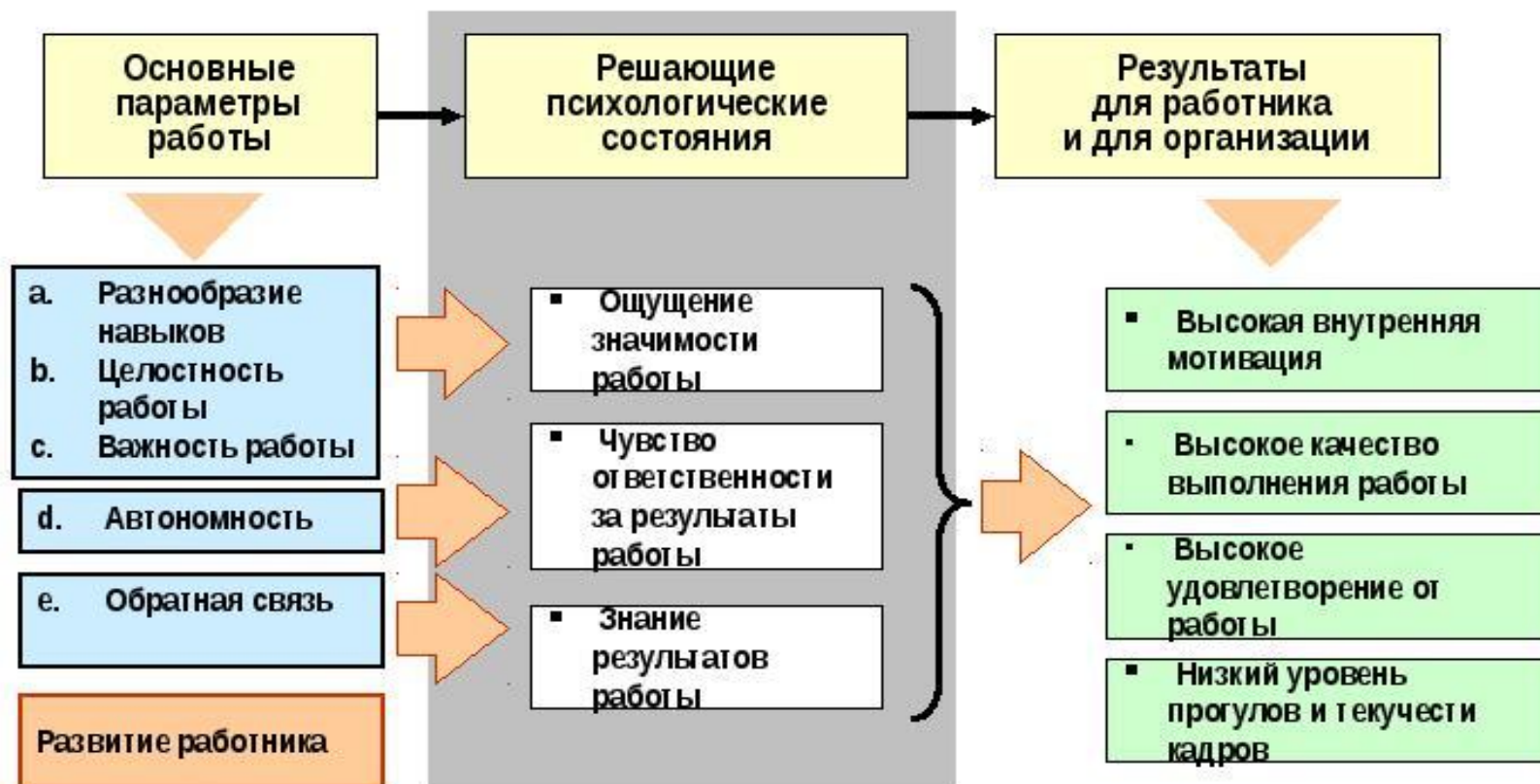
**Для возникновения мотивации к трудовой деятельности необходимо наличие 3 факторов-мотиваторов:**

1. Переживание значимости работы
2. Переживание ответственности за результат труда
3. Понимание результата

**Условия возникновения факторов-мотиваторов:**

1. Разнообразие компетенций
2. Целесообразность (смысл для работника)
3. Значимость (деятельность должна быть кому-то нужна)
4. Самостоятельность в работе
5. Обратная связь (здесь и сейчас понимать, насколько хорошо он работал)

# Мотивационные принципы проектирования работы (модель Хакмена и Олдхэма)







# Концепция партисипативного управления

- Активное участие сотрудника в управлении организацией
- Горизонтальные связи между сотрудниками
- Возможность формирования рабочих групп



## **ВЫВОДЫ:**

- **Теоретические основы мотивации позволяют определить природу поведения человека и его основные потребности, интересы и идеалы.**
- **Все это, в свою очередь, позволяет в процессе управления персоналом предсказывать поведение работника.**

*«Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей»*

Ли Якокка

# **УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМ ПОЛЕМ**

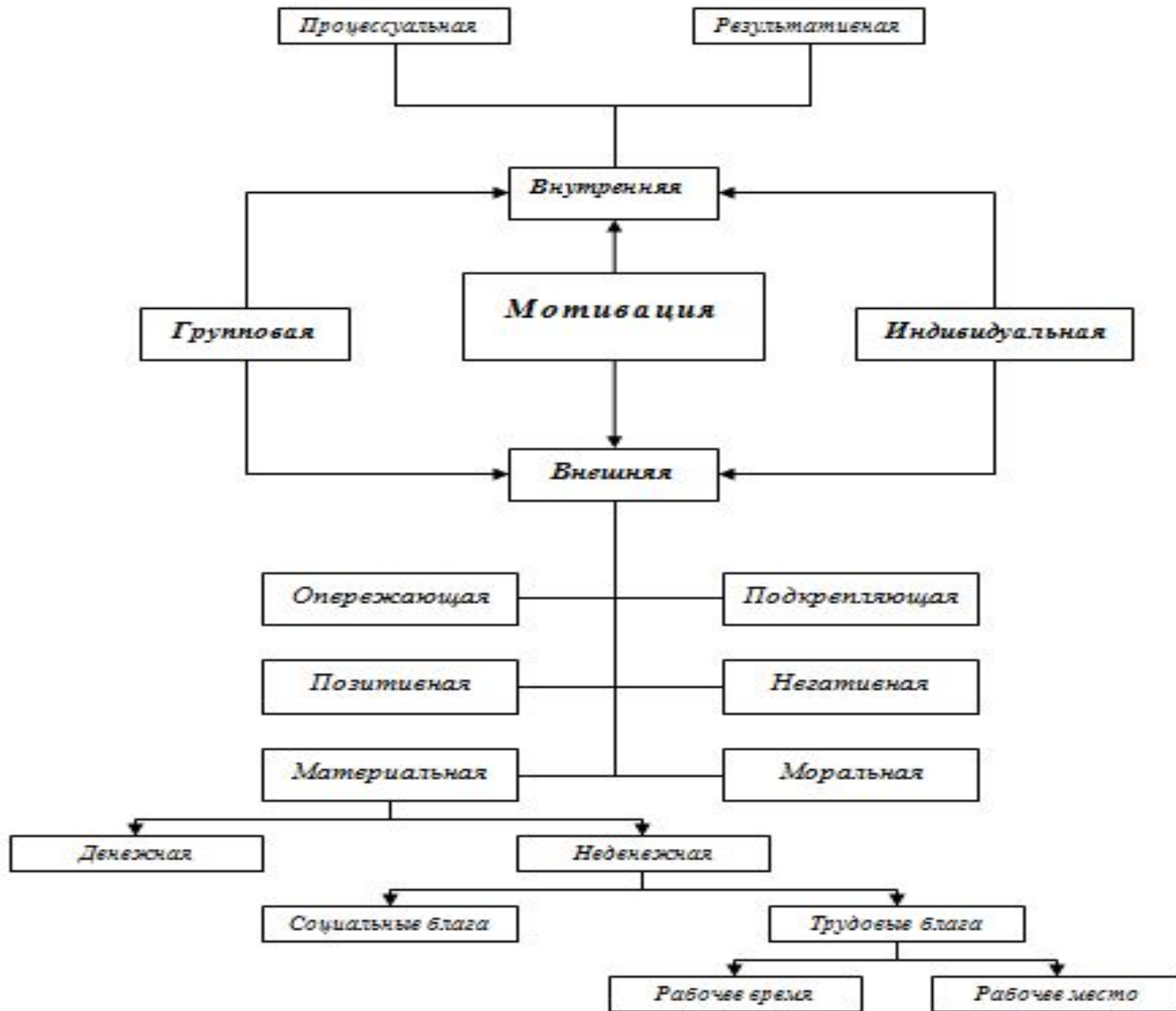
# Мотивационное поле и трудовое поведение работников

- Исследователем К.Левиным для описания категории «поведение» была разработана «теория поля», согласно которой поведение человека есть зависимость от двух переменных: **самой личности и окружающей среды**.
- По аналогии определим трудовое поведение как функцию, зависящую от стратегического трудового **потенциала работника и системы управления**, реализованной в основных управленческих функциях: планирование, организация, мотивация, контроль.
- С целью эффективной работы персонала должно разрабатываться **мотивационное поле**, под которым понимается **социально-экономическая среда**, стимулирующая персонал предприятия к более полному использованию его трудового потенциала для достижения личных, групповых и организационных целей

# Условия разработки эффективного мотивационного поля

1. **Мотивацию персонала нельзя рассматривать изолированно, без учета ее взаимосвязи с другими элементами кадровой политики (подбором, профессиональным обучением, аттестацией и т.д.).**
2. **Работа по созданию мотивационного поля должна носить стратегический характер, находить отражение при формировании кадровой политики авиапредприятия, а также закладываться в бюджет компании. Связь стратегии мотивации со стратегией предприятия опосредуется разработкой системы критериев стимулирования (поощрения и наказания). Так, например, при стратегии рационализации критерием премирования будут являться снижение издержек производства, экономия материалов, электроэнергии, рационализаторские предложения, проявление высокой дисциплины и ответственности; при стратегии качества – высокие показатели качества продукции, отсутствие брака, хорошие отзывы клиентов; при стратегии инноваций – качество инновационных предложений, проявление инициативы и предприимчивости и т.д.**
3. **При создании мотивационного поля должна быть обеспечена согласованная, скоординированная работа линейных и функциональных менеджеров.**
4. **Мотивационное поле должно быть циклично, предусматривающей постоянное отслеживание изменений во внутренней и внешней среде, контроль за реализацией основных направлений системы мотивации, что позволяет вносить своевременные коррективы в разработку стратегии и тактики создания**

# Виды мотивации



- Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия

# ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКА

Личные

Неличные



Социально-психологические

Свободное время



Личные поощрения

Функциональные

Моральные

Творческие





## **МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ:**

### **Денежные стимулы:**

- зарплата (оклад, тариф, сдельная, повременная)
- дополнительная зарплата (за совместительство, сверхурочную, ночную смену и т.д. )

### **Неденежные стимулы (социальные)**

- медобслуживание, страхование жизни, санаторные путевки
- обучение, стипендии, сберегательные фонды
- питание, детский отдых, скидки на собств. товары и услуги и т.д.

**Дополнительные поощрения:** премии, доплаты, участие в прибыли, бонусы, ссуды и т.д.

**Функциональные стимулы:** оплата представительских расходов, транспорт, связь, спецодежда и т.д.



## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ:

- **Социально психологические:** признание заслуг работника, комфортный стиль руководства, благоприятный социально-психологический климат, высокая орг. культура
- **Моральные:** звания и статус работника, грамоты, награды благодарности, коллективное признание заслуг работника
- **Творческие:** создание условий для развития и карьеры работника, проявления в работе его индивидуальных качеств
- **Организационные (свободное время):** высокое доверие к работнику со стороны руководства, свободный график работы, предоставление дополнительных отпусков, возможность работать вне офиса