

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Природа мотивации работника
2. Теории мотивации (содержательные, процессуальные)
3. Механизм изменения поведения работника (концептуальная модель)
4. Мотивационные типы работников
5. Мотивационная среда организации (комплекс положительных условий)
6. Критерии мотивирующей организации труда
7. Основные направления стимулирования работников
8. Способы мотивационно-психологического воздействия на подчиненных

# Основные подходы к трактовке природы мотивации работника



# Теория «Х»

- ▶ люди обычно не любят работать и стараются уклониться от своих обязанностей;
- ▶ люди исходно пассивны;
- ▶ работников нужно принуждать трудиться, угрожать и наказывать, чтобы добиваться выполнения целей;
- ▶ люди мотивируются в основном экономическими потребностями.

# Теория «У»

- ▶ людям нравится работать;
- ▶ работники руководствуются дисциплиной и не нуждаются в угрозах;
- ▶ стремятся к ответственности;
- ▶ у всех существуют способности к творчеству в решении организационных проблем;
- ▶ поощрения – наилучший способ для вдохновения в работе.

# Теория «Z»

- ▶ Гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- ▶ Создание атмосферы корпоративной общности;
- ▶ Постоянное внимание руководителей к исполнителям, максимально частые контакты;
- ▶ Гласность внутрифирменной информации, общность целей, ценностей руководства и работников.

# Теории трудовой мотивации

# I. Содержательные теории МОТИВАЦИИ



Власть (деньги)



Любовь

# Теория Абрахама Маслоу (1970) и Клейтона Алдерфера (1972)

5. Самоактуализация	Потребности роста
4. Самоуважения (признание)	Потребности связи
3. Принадлежность к группе	
2. Безопасность 1. Физиологические потребности	Потребности существования

# «Работа» теории А.Маслоу

Физиологические потребности	Хорошие условия работы Стабильная з/п
Потребности в безопасности	Охрана труда Оплата труда Стабильность организации (нет сокращений штата)
Потребность в принадлежности	Спортивные и соц.клубы Вечеринки
Самоуважения	Престижность работы Положительные отношения с руководством
Самоактуализации	Возможность продвижения по карьерной лестнице Предоставление средств и времени для образования

# Виды организационных мотивов

- доработка теории А.Маслоу

- 1) материальное благосостояние, деньги;
- 2) надежность, стабильность имеющейся работы, уверенность в своей компании, предсказуемость развития организации;
- 3) приверженность коллективу, делу, которое делается общими усилиями;
- 4) профессиональный рост;
- 5) самоутверждение в профессии, стремление превзойти коллег;
- 6) карьера;
- 7) власть;
- 8) личностная самореализация в профессии.

# Теория Фредерика Герцберга (1959)

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Политика компании Инспекции и контроль Заработная плата Межличностные отношения Условия работы	Достижения Признание Работа сама по себе Ответственность Продвижение по службе

## II. Процессные теории мотивации

- ▶ Теория ожидания В.Врума (1964)
- ▶ Теория справедливости С. Адамса (1984)
- ▶ Теория постановки целей (1968)
- ▶ Модель обогащения труда Дж.Хэкмен и Дж. Олдхем (1980)
- ▶ Концепция партисипативного управления

# Теория ожидания В.Врума

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты	Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение	Ожидаемая ценность вознаграждения
$(E \square P) * (P \square O) * V =$		
Мотивация		

# Теория справедливости С. Адамса

$\frac{\text{Затраты МОИ}}{\text{Вознаграждение МОЕ}}$

?

$\frac{\text{Затраты S}}{\text{Вознаграждение S}}$

Восстановление справедливости:

- Изменение уровня затрачиваемых усилий
- Изменение уровня вознаграждения

# Теория постановки целей Эдвина Лока

1. Эмоциональная оценка окружения 🖱️
2. цель 🖱️
3. осуществление действий 🖱️
4. удовлетворение результатом

*Сложность* - высокие, но с сохранением шанса достижения

*Специфичность* - количественная ясность, точность и определенность.

*Приемлемость* - достижимость + личные выгоды

*Приверженность* - готовность затрачивать усилия для достижения цели

# Требования к постановке целей

- ▶ Цели д.б. измеряемы.
- ▶ Результаты работы д.б. обозначенными.
- ▶ Цели должны включать точные сроки.
- ▶ Цели д.б. мобилизирующими, но достижимыми.
- ▶ Они должны предполагать возможность роста производительности труда.

- ▶ Достижение целей сопровождается стимулами.
- ▶ Достижение целей должно быть контролируемым.
- ▶ Должны быть лица ответственные за достижение целей.
- ▶ Необходимо иметь процедуру ранжирования целей, под которые следует выделять ресурсы.

# Модель обогащения труда Дж.Хэкмен и Дж. Олдхем

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

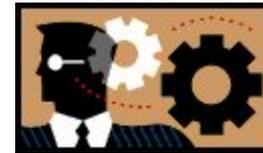
- Осознание смысла, ценности работы
- Ощущение ответственности за качество и количество продукции/ услуг
- Осведомленность о результатах (высоких или низких)

# Концепция партисипативного управления

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ К РЕШЕНИЯМ ПО ВОПРОСАМ

- ▶ Использования ресурсов
- ▶ Формы оплаты труда
- ▶ Операционного контроля
- ▶ Инновационной и изобретательской деятельности
- ▶ Создании производственных подразделений

# Как мы можем менять поведение подчиненных?



<i>Мотивация</i>	<i>Стимулирование</i>
<p>это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.</p>	<p>внешнее воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.</p>

# Основные формы мотивации

- ▶ *1. Внешние формы вознаграждения* — заработная плата, премии, комиссионные, хорошие условия труда (компенсационный пакет и социальные гарантии, предоставляемые ему банком).
- ▶ *2. Внутренние формы вознаграждения* — совпадение ценностей компании с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущение успеха, товарищеские отношения в коллективе, статус, интересная работа.

# МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА

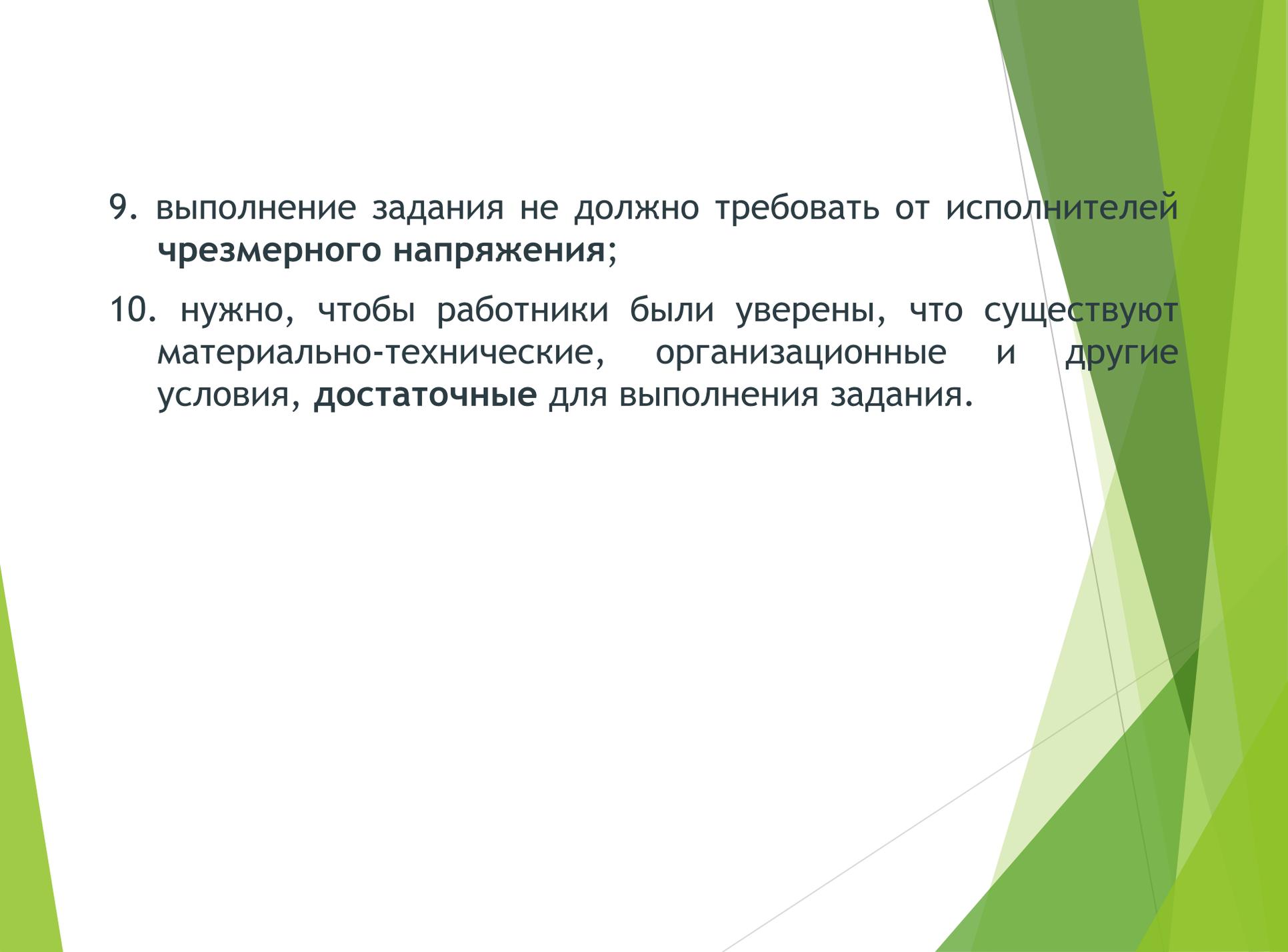
совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации.

# Комплекс условий

1. ожидаемые руководителем результаты должны быть четко **определены** и **известны** исполнителю;
2. должны существовать **известные** исполнителю **вознаграждения** за достижение этих результатов;
3. эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были **ценными** для исполнителей;

4. необходимо, чтобы в коллективе существовали такие **неформальные нормы**, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;
5. система контроля должна обеспечивать **объективную оценку** достигаемых результатов;

6. результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим;
7. получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;
8. задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;

- 
9. выполнение задания не должно требовать от исполнителей **чрезмерного напряжения**;
  10. нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, **достаточные** для выполнения задания.

# *Пятнадцать критериев мотивирующей организации труда*

1. Любые действия должны быть **осмысленными**.
2. Большинство людей испытывают радость от работы, неся за нее личную **ответственность** (ответственность перед клиентами, поставщиками).
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен; **хочет доказать** окружающим свою **значимость** и, поэтому, стремится к тому, чтобы вопросы, в которых он компетентен, не решались без его участия.

4. Любой результат любого труда имеет своего автора. Необходимо сделать так, чтобы это имя было известно.
5. Практически каждый работник имеет свою точку зрения на то, как улучшить работу организации. Все мнения должны быть **услышаны** и авторы этих мнений не должны иметь основания опасаться наказания за инакомыслие. (Услышать и обсудить, еще не значит - воплотить в жизнь :-)
6. Людям нравится ощущать свою **значимость**. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха?
7. Каждый стремится к **успеху**. Успех - это реализованные цели. Цели будут реализованы, если они сформулированы, поддаются измерению и имеют четкие и обоснованные сроки достижения.
8. Успех без общественного (корпоративного) **признания** заслуг - разочаровывает.

9. Людям нужна информация о происходящем. Иначе место информации занимают домыслы.
10. Каждый сотрудник должен знать, по каким признакам, характеристикам, критериям оценивают его труд.
11. Внешний контроль будет более продуктивен, если для каждой должности будет определена область самоконтроля.
12. Большинство людей в процессе профессиональной деятельности стремятся получать новые знания.
13. Каждый ли сотрудник знает, что он должен делать, чтобы получать больше? Стимулирует не получение заработанного, а ожидание этого получения. Но ожидания должны быть не напрасными.
14. Людей надо периодически повышать (если не в должности, то в звании, в категории, в разряде).
15. Аттестация, ориентированная на выявление лучших, стимулирует персонал к труду в большей степени, чем аттестация, ориентированная на выявление худших.

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ



# *Формы стимулирования*

1. Заработная плата (1- компенсация за выполнение должностных обязанностей, 2- выслуга лет, 3- определяется достигнутым результатом). Формы оплаты труда.
2. Участие в прибылях
3. Участие в акционерном капитале
4. Стимулирование свободным временем (банк выходных дней, график работы)

5. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания
6. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом
7. Сберегательные фонды
8. Организация питания
9. Продажа услуг по льготным тарифам
10. Стипендиальные программы
11. Программы обучения персонала
12. Программы медицинского обслуживания
13. Консультативные службы

15. Программы жилищного строительства
16. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей
17. Дополнительный соц.пакет
18. Страхование жизни
19. Программы выплат по временной нетрудоспособности
20. Медицинское страхование
21. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (сверхурочные, степень, совмещение профессий)
22. Отчисления в пенсионный фонд

# Способы мотивационно- психологического воздействия на подчиненных

- |    |             |     |                           |     |            |
|----|-------------|-----|---------------------------|-----|------------|
| 1. | Внушение    | 8.  | Требование                | 15. | Намек      |
| 2. | Убеждение   | 9.  | Запрещение                | 16. | Комплимент |
| 3. | Подражание  | 10. | Запугивание               | 17. | Похвала    |
| 4. | Вовлечение  | 11. | Жесткий контроль          | 18. | Просьба    |
| 5. | Побуждение  | 12. | Порождение чувства        | 19. | Совет      |
| 6. | Принуждение |     | вины                      | 20. | Лесть      |
| 7. | Осуждение   | 13. | Самореклама               |     |            |
|    |             | 14. | Подчеркивание<br>общности |     |            |