



Мотивация персонала

Мотивация

- Аристипп (V – IV в.в. до н.э.), Эпикур (IV – II в.в. до н.э.): «эмоциональные» побудители деятельности и поведения человека
- Гедонизм: побудители действий и поступков человека - его эмоции, возникающие вследствие удовлетворения или неудовлетворения биологических (витальных) потребностей (в уюте, пище, жилище, развлечениях, сексе)
- теория научения (бихевиористы Дж. Уотсон, Э. Томман, Б. Скиннер): «стимул-реакция»

Мотивация

- Тейлоризм (Тейлор, 30-е годы, США):
принципы управления производством:
 - для каждой работы имеется единственный лучший метод ее исполнения;
 - он (лучший метод работы) может быть определен только руководителем, но не исполнителями;
 - разделение технологических операций на конвейере должно быть доведено до минимума по времени (даже если это и вредно для здоровья рабочего) и до максимума по простоте исполнения (квалифицированные рабочие не требуются);
 - производительность труда определяют только технические факторы (психика, сознание рабочего полностью игнорируются);
 - основные стимулы производства – скорость конвейера и деньги.

Мотивация

- Теория «человеческих отношений»:
принципы управления:
 - монотонность (однообразие) труда тормозит производство;
 - исполнитель способен определить лучший метод исполнения работы;
 - психологические факторы в повышении производительности труда играют такую же роль, как и технические;
 - на условия работы отрицательно влияют многочисленные, в том числе психологические факторы, которые необходимо знать и устранять.

Мотивация

Психоанализ (З.Фрейд):

редукционистская модель мотивации - неудовлетворенные физиологические (биогенные) потребности человека (голод, жажда и т.п.) ведут к редукции напряжения, что изнутри побуждает человека к поиску путей его разрядки посредством удовлетворения данных потребностей

Мотивация

- Теории мотивации поведения человека (К. Левин, 1926; Г. Олпорт, 1937): наряду с биогенными (базовыми) выделены вторичные психогенные потребности и мотивы, возникающие в социуме: в достижении успеха, в аффилиации, в самозащите от агрессии, в независимости и противодействии, в уважении, в доминировании, в привлечении внимания, в избегании неудач и др.
- Когнитивная теории мотивации (Дж. Роттер (1954), Г. Келли (1955), Х.. Хекхаузен (1955), Дж. Аткинсон (1964), Д. Макклелланд (1971): ведущую роль в мотивации детерминации поведения человека играет сознание

Мотивация

А. Маслоу (1954 г.) - «пирамида Маслоу»

- базовые потребности: в еде, сне и отдыхе, сексе, безопасности (85%-70%)



социогенные потребности:

- принадлежности и любви: 50%
- самоуважения: 40%
- самоактуализации: 10%

В. Франкл - потребность в смысле жизни

Д. МакКлеlland (содержательная теория): три группы потребностей:

- во власти,
- в успехе,
- в причастности

Мотивация

Теория мотивации достижения успеха в различных видах деятельности (МакКлелланд, Дж. Аткинсон, Х. Хекхаузен):

-  «стремление к достижению успеха»
-  «стремление избежать неудачи»

«Теория ожидания» (В. Врум):

- ожидание в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов;
- ожидания в отношении взаимосвязи результатов и вознаграждений;
- субъективная валентность (предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения) ожидаемого вознаграждения или поощрения.

Мотивация

«Теория справедливости»: человек оценивает меру справедливости своего вознаграждения

Теория «Противодействия»: исполнители, как правило, активно стараются влиять на систему вознаграждения

Замфир (1983) : внутренняя мотивация,

- внешняя положительная мотивация
- внешняя отрицательная мотивация

Мотивация

Мотивации труда (модель подкрепления):

1. Люди продолжают совершать поступки, последствия которых вознаграждаются.
2. Люди избегают поступков, последствия которых наказуемо.
3. Люди постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказывают

Мотивация труда: трудовые усилия являются прямой функцией того, насколько сформирована и усилена связь между трудовым поведением и вознаграждением.

Мотивация

- процесс действия мотива и механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И.А. Джидарьян)
- сложная «психическая система», то есть как система центра психических феноменов - мотивов, регулирующих деятельность и поведение человека (Л.С.Выготский)
- совокупность мотивов, изнутри детерминирующих деятельность и поведение человека и как процесс, который направляет и поддерживает деятельность в определенной степени, придает ей устойчивость и эффективность

Функции МОТИВАЦИИ

- побуждает, инициирует действия и деятельность в целом,
- определяет выбор цели и направляет действие на цель,
- регулирует и контролирует выполнение действия и реализацию намерения,
- определяет остановку, перерыв в выполнении действия деятельности или их прерывание и переключение.

МОТИВ

- внутреннее побуждение субъекта к определенной деятельности (поведению), связанное со стремлением к удовлетворению той или иной его потребности;
- осознанная внутриличностную причину действий и поступков в тех или иных жизненных ситуациях;
- субъективное отражение потребностей
- внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека

Группы МОТИВОВ

- мотивы понимания предназначения профессии.
- мотивы профессиональной деятельности (мотивы самоутверждения, материальные потребности и т.д.).
- мотивы профессионального общения.
- мотивы проявления личности в профессии.

Функции МОТИВОВ

-  побудительная
-  направляющая
-  детерминация поведения человека
-  стремление к равновесию и напряжению
-  смыслообразующая

Принципы создания систем мотивирования

Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника, а на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя и обеспечить стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Мотивационная сфера человека

компоненты:

- потребности личности,
- интересы,
- стремления,
- влечения,
- убеждения,
- установки,
- идеалы,
- намерения,
- социальные роли,
- стереотипы поведения,
- социальные нормы,
- правила, жизненные цели и ценности,
- мировоззренческие ориентации.

Подходы к организации мотивирования

Комплексно-методический подход

а) экономические методы.

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих правил организации системы стимулирования;
- опора на справедливую систему оценки работы;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки работы;
- разумные нормативы работ;
- связь поощрения с результативностью;
- вознаграждение всех видов работ и обязанностей;
- простота системы стимулирования;
- увязка вознаграждения и результативности во времени;
- создание атмосферы сотрудничества;
- действенная и экономическая стратегия вовлечения работников в выявлении целей в области повышения производительности;
- контроль за нормативами;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- стимулирование дополнительных работ;
- гарантия работы;
- прогнозы объема работ на перспективу и их доведение до исполнителей;
- выполнение правил: размер премии не должен быть менее 30% заработной платы; сочетание экономических и социально-психологических методов мотивирования

- б) целевой метод. Он базируется на психологических закономерностях:
- придание целям четкой и ясной формы само по себе приводит к повышению мотивации;
 - большей мотивирующей силой обладают обычно более трудные цели, нежели легко достижимые.

Подходы к организации мотивирования

Комплексно-методический подход

1. Цели должны быть измеримыми.
2. Результаты работы должны быть обозначенными.
3. Цели должны включать точные сроки.
4. Цели должны быть мобилизующими, но достижимыми.
5. Они должны концентрировать внимание на возможности роста производительности труда.
6. Они должны предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь цели.
7. Они должны пользоваться поддержкой организации.
8. Они должны быть контролируруемыми.
9. Должны быть лица, ответственные за цели.
10. Цели должны поддаваться оценке; результаты их достижения должны быть ясны.
11. Необходимо иметь процедуру ранжирования и отбора целей и задач;

Подходы к организации мотивирования

Комплексно-методический подход

в) метод проектирования и перепроектирования работ: привлечение работника к участию в планировании работы

г) метод вовлечения работников,
требует соблюдения следующих условий:

- предоставление работнику права голоса при решении проблем;
- консультации, поиск согласия;
- согласие с окончательным решением;
- целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость;
- совместное принятие решения;
- действенное делегирование прав;
- совместное выявление проблем и определение соответствующих действий;
- возможность создать надлежащие условия и установки;
- наличие механизма для улучшения сотрудничества работников и администрации.

Подходы к организации мотивирования

Адаптационно-организационный метод

1. Первое впечатление работника об организации в момент приема на работу.
2. Обозначение четкой и определенной характеристики перспектив работника - профессиональных, социальных, статусных, карьерных.
3. Достижение высокого уровня профессиональной компетентности.
4. Обеспечение эластичности рабочего времени, предоставление работнику частичного права самому планировать свое рабочее время, распоряжаться им в зависимости от его индивидуальных особенностей и жизненных ситуаций.
5. Метод «информирования о результатах работы».
6. Реализация практики «недирективных консультаций»: устранение негативных последствий от отрицательных результатов работы, не оправдавшихся мотивов, желаний, устремлений и возникающего в силу этого состояния фрустрации.

Мотивы выбора профессии

- 1 Сознание полезности своей деятельности, важности обучения и воспитания молодежи
- 2 Интерес к педагогической деятельности
- 3 Стремление к общению с молодежью, быть всегда с молодежью
- 4 Желание передать свои знания, опыт, накопленные за время производственной или научной деятельности
- 5 Стремление к самовыражению, к творческой работе
- 6 Желание находиться в среде интеллектуалов, образованных людей
- 7 Возможность заниматься и научной работой, получить ученую степень, звание
- 8 Наличие длительного отпуска
- 9 Не надо находиться на работе от звонка до звонка
- 10 Стремление к самоутверждению, к повышению своего статуса, престижа
- 11 Вынудили обстоятельства

Удовлетворенность трудом

А. Общие условия труда:

- расстояние домой и транспортные средства;
- график работы;
- социальные льготы, предлагаемые колледжем: жилищные условия, организация свободного времени и т.д.;
- экономические льготы: размер заработной платы по сравнению с другими учебными заведениями;
- социально-профессиональные льготы: возможности приобретения квалификации и ее совершенствования, продвижения по службе.

Удовлетворенность трудом

В. Содержание труда:

- разнообразие или монотонность;
- требуемая квалификация. Известно, что труд неквалифицированный вызывает меньшую неудовлетворенность, чем труд, требующий высоких профессиональных качеств, знаний, склонностей, опыта. Чем выше квалификация работника, тем больше возможностей для роста удовлетворенности трудом.
- рутинный или новаторский характер труда;
- руководство или исполнение. Простой исполнительский труд, естественно, менее удовлетворяет, чем труд руководителя. Поэтому важно, чтобы была возможность сочетания исполнительной и руководящей деятельности.
- соответствие или несоответствие труда индивидуальным особенностям и таланту.

Удовлетворенность трудом

- Г. Отношения между людьми в процессе труда. Они зависят от социальных условий, уровня культуры общества и количества людей.
 - взаимоотношения членов трудового коллектива;
 - взаимоотношения с руководителями. Стиль руководства представляет собой один из важнейших факторов, определяющих удовлетворенность трудом
- Д. Организационные рамки труда.



Спасибо за внимание!

