

Тема 8. Мотивация в менеджменте

План лекции

1. Понятие, значение и классификация теорий мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Принципы эффективной мотивации
5. Сущность стимулирования труда. Виды стимулов
6. Зарубежный и отечественный опыт мотивации труда

Успешный бизнес при низкой мотивации персонала невозможен!

Люди хорошо работают только тогда, когда им нравится дело, которым они занимаются и компания, в которой они трудятся



«Понуканием и приказом можно заставить
работать, но невозможно принудить
добиваться высоких результатов»

Энкельман

Существует большая разница между тем,
как люди могут работать, и тем, как они
работать хотят



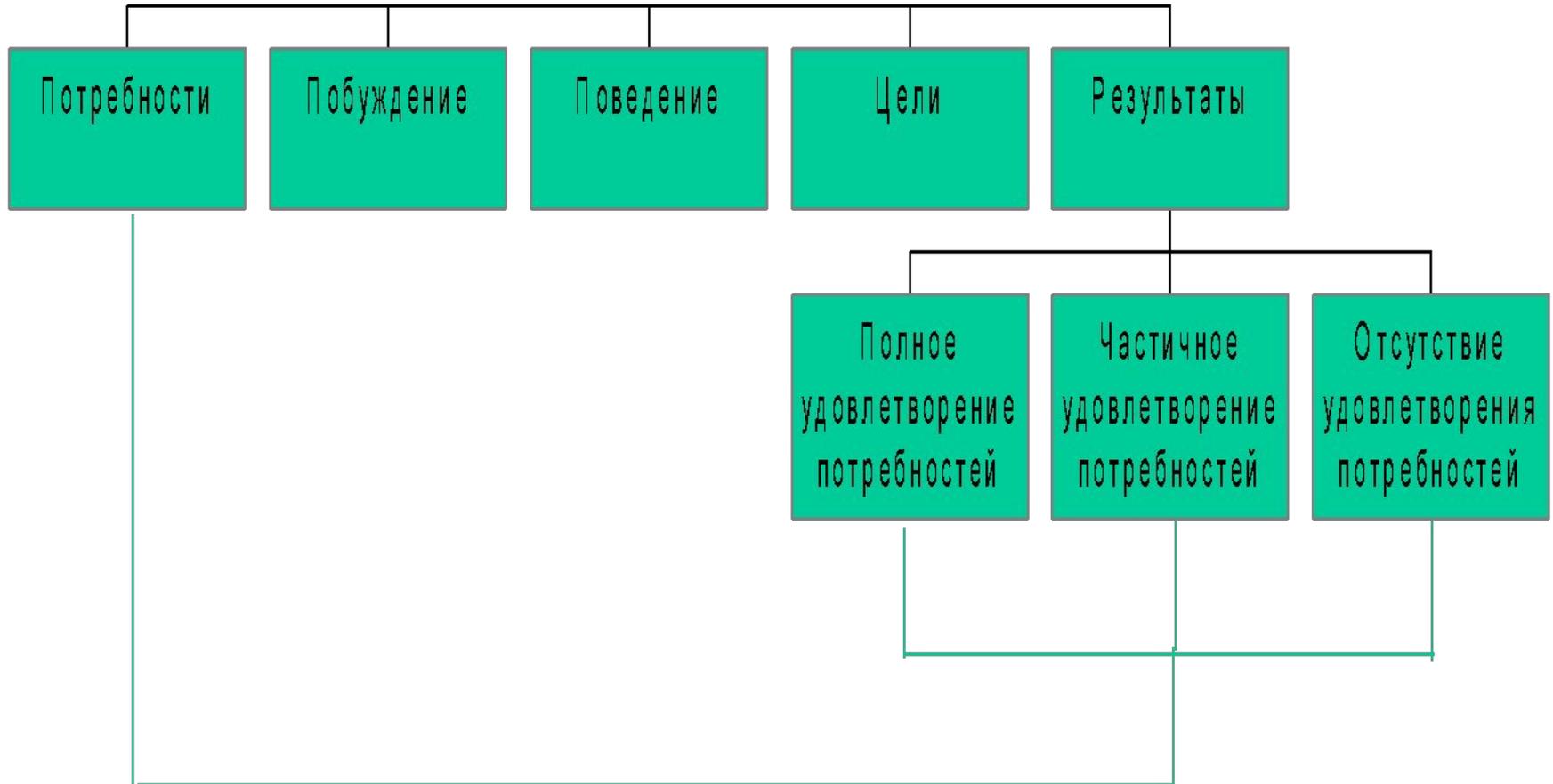
Мотивация

- Побуждение себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей
- основания, средства, источники и стимулы развития людей
- **МОТИВЫ** - это движущие силы в поведении людей
- **значение мотивации:**
 - повышение эффективности деятельности
 - обеспечение развития личности

- Под мотивированием персонала понимается система воздействий, оказываемых на персонал, с целью побудить его выполнять определенные действия (нужные для руководства организации).



Модель мотивации

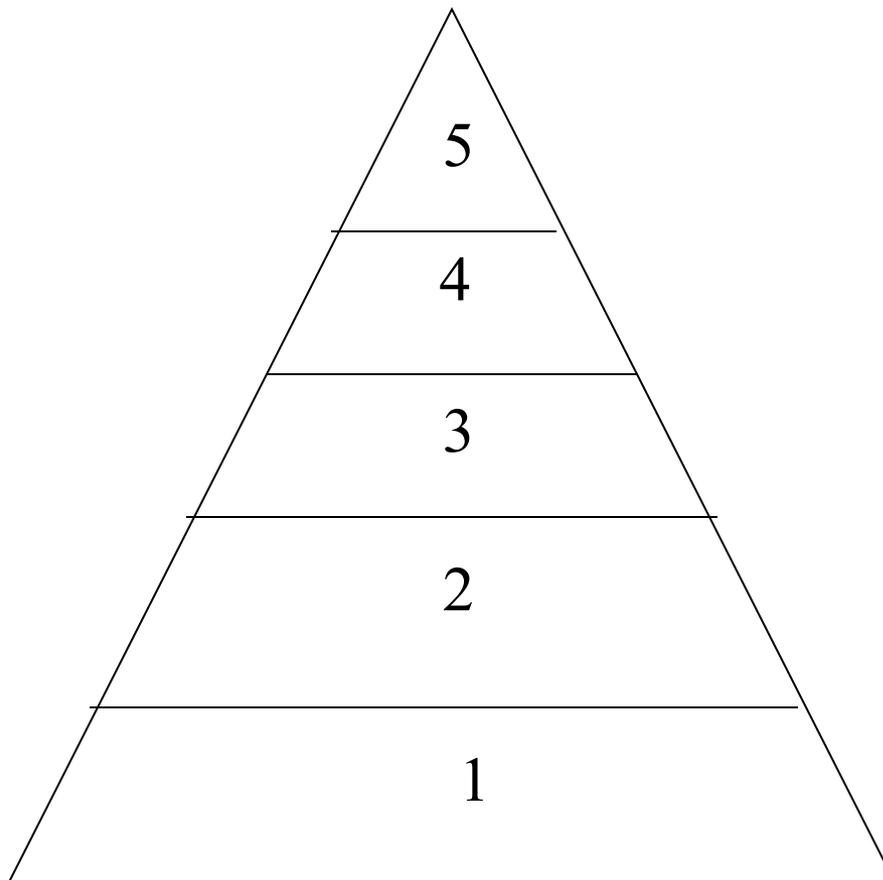




Теории мотивации

- **Содержательные.**
Основаны на потребностях человека, которые побуждают его действовать в определенном направлении.
Потребность - это ощущение недостатка чего-либо
- **процессуальные.**
Основаны на поведении людей с учетом их восприятия и познания

Иерархия потребностей Маслоу



- Разделил все потребности на пять уровней, причем эти потребности соподчинены между собой и удовлетворяются последовательно
1. Базовый - физиологические потребности
 2. Потребности в безопасности и защищенности
 3. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе
 4. Потребность в признании и уважении (занять в социальной группе определенный статус)
 5. Потребность в самовыражении, т.е. в проявлении своих способностей.

- **Достоинства:** теория позволяет дифференцировать потребности и подходить к работникам с учетом их особенностей
- **недостатки:**
 - теория не раскрывает всех потребностей
 - не всегда имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой
 - не подсказывает, какими способами удовлетворять различные потребности

Теория высших потребностей



МакКлелланда

- Потребность власти (стремление оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность); бывает двух видов: власть ради властвования или ради решения групповых задач.
- потребность в успехе (достижение поставленных целей более эффективно)
- потребность в причастности (хорошие отношения с окружающими, получение от них поддержки)

Двухфакторная теория Герцберга

- **Гигиенические факторы** - относятся среда, которая окружает человека (заработная плата, условия работы, межличностные отношения, политика фирмы по отношению к персоналу, гарантия занятости, стиль руководства, статус, система контроля). Обеспечивают лишь нормальные условия труда
- Герцберг считал, что гигиенические факторы являются необходимыми, но недостаточными факторами мотивации, просто снимают неудовлетворенность

- **МОТИВАЦИОННЫЕ** факторы включают личный успех, продвижение по службе, признание и одобрение, собственно работа, возможность творческого и делового роста, высокая степень ответственности



Процессуальные теории

- Анализируют, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает тип поведения в процессе их реализации
- **Теория ожиданий Врума:** поведение людей зависит от ожиданий. Затраты труда должны привести к определенным результатам. Достигнутые результаты должны привести к вознаграждению, а вознаграждение должно привести к удовлетворению

Мотивация = $(З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}$

З - затраты

Р - результаты

В - вознаграждение

валентность - удовлетворенность вознаграждением,
ценность получаемого вознаграждения

Эффективность мотивации достигается в том случае, если человек верит, что затраченные усилия приведут к достижению цели и получению ценного для него вознаграждения

Если валентность не слишком велика, то мотивация будет ослабевать

- Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий:

- руководителю следует способствовать тому, чтобы подчиненные как можно чаще ощущали свой успех
- после успешного завершения задания необходимо в той или иной форме выразить благодарность
- потребности и ожидания работников не одинаковы, поэтому мотивационное воздействие увеличивается, если руководитель хорошо их знает и учитывает при определении вознаграждения

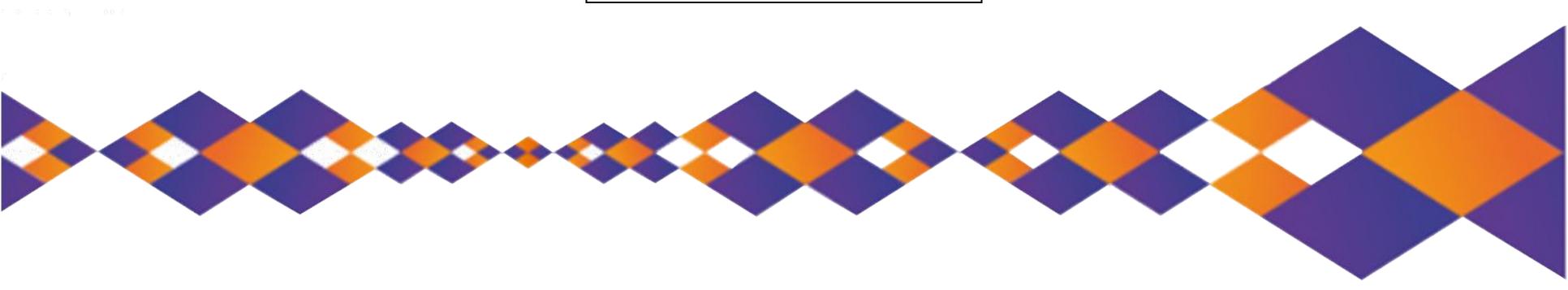
- **Теория справедливости Адамса** состоит в том, что статус работника в фирме и его вознаграждение должно соответствовать вкладу работника в результаты деятельности фирмы. Справедливость познается в сравнении вознаграждения других людей за такой же труд
- если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у них возникает психологическое напряжение и они начинают работать хуже

Собственные результаты
Собственные усилия

против

Результаты других
Усилия других

=; >; <



- **Теория партисипативного управления**
Считается, что участие работника в управлении является мотивирующим фактором, определяющим поведение работника
- **Формы:**
 - самостоятельное принятие решений
 - участие в рационализации
 - участие в прибыли
 - участие в контроле

Целевая теория мотивации Э.Локе

- Цели – это утверждения, в которых с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для индивида (группы, организации) результаты
- Также предполагают определенное поведение и выделение ресурсов, необходимых для воплощения целей в жизнь
- Поведение направляется и руководствуется целями

Мотивационное содержание целей

- Концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях
- Служат в качестве эталонов, с которыми сопоставляются результаты
- Являются основанием оценки затрат ресурсов (например, временных)
- Отражают мотивы и особенности как индивидов, так и организаций
- Сам процесс целеполагания может служить мотивирующим средством, формируя ориентацию на достижение результата
- Трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с легкими целями

- Конкретные сложные цели ведут к более высокой результативности, чем отсутствие целей или их постановка в общем виде
- Если цель чрезмерно завышена, то мотивация и результативность снижаются
- Вывод: менеджер должен сделать все, чтобы внушить работнику субъективное представление о том, что он способен добиться цели
- Конкретные, ясные цели значительно улучшают качество деятельности, выступая ее внутренними мотивами
- Работники должны постоянно получать информацию о результатах деятельности, позволяющую видеть прогресс

Методы воздействия на мотивацию персонала

Уровень организации

- Организация работ
- Организационная культура
- Компенсационный пакет
- Система оплаты труда
- Информационная политика

Уровень непосредственного руководителя

- Постановка целей
- Оценка
- Контроль и дисциплинарные меры
- Организация работы
- Индивидуальная работа



Методы управленческой



Российский университет
кооперации

МОТИВАЦИИ

- **Экономическая мотивация** (зарплата, премии, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата ...)
- **социальная мотивация** (общественное признание, благодарность, восхищение, обожествление, презрение...)
- **психологическая мотивация** (ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность...)

- **Властная мотивация** (повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий ...)
- **социально-психологическая** (повышение социальной активности, обмен опытом, критика, деловая, управленческая и профессиональная этика ...)
- **моральная мотивация** (личное или публичное признание, похвала и критика)
- **метод вовлечения сотрудника** (партиципативный метод)

Материальное (экономическое) стимулирование

- система конкретных мер, с помощью которой экономическая заинтересованность работников используется для развития производства, повышения его эффективности и наиболее полного удовлетворения потребностей
- деньги могут оказаться сильным демотиватором. Зарплата - первое, на что жалуются люди.



Принципы эффективной МОТИВАЦИИ

- Труд не должен быть «мартышкиным». Работники должны делать значительное и полезное дело. Ощущение победы
- объяснить работникам, что они должны делать
- мотивацию усиливает доверие
- возможность продвижения по служебной лестнице (не всегда вертикальное)
- своевременность поощрения
- публичность поощрения и наказания

- Награда должна соответствовать человеку
- награда должна соответствовать заслуге
- убедитесь в том, что люди понимают, за что их благодарят, и знают критерии оценки
- форма поощрения должна соответствовать корпоративным ценностям; поощрение должно обязательно сопровождаться повышением требований к работникам, постановкой перед ними более сложных задач

- Выясните, что важно для ваших служащих
- интересуйтесь делами, здоровьем подчиненных
- простое искреннее «спасибо»
- рукописная записка с благодарностью за хорошо выполненную работу
- организуйте праздник
- памятные подарки
- спрашивайте совета вашего работника

Стимулирование

- Создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности
- процесс использования различных стимулов для мотивирования людей
- стимулирование - лишь одно из средств мотивирования
- одной из самых распространенных форм является материальное стимулирование



Принципы стимулирования

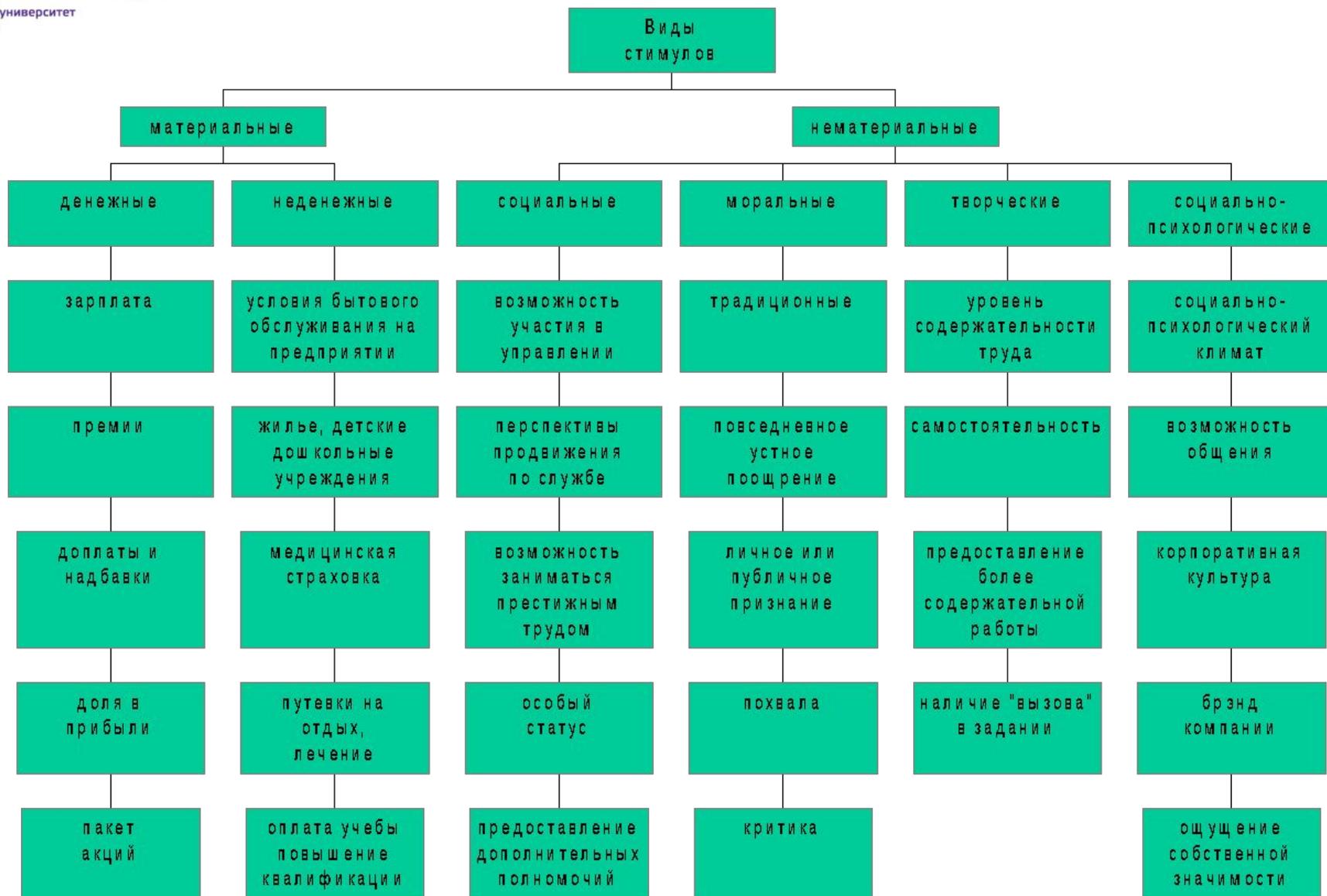
- комплексность
- гибкость и своевременность
- публичность поощрения и наказания
- поощрение по типу компенсации
- дифференцированность
- принцип соразмерности: награда должна соответствовать человеку, заслуге
- отмечать надо успехи, а не провалы

СТИМУЛЫ

- Связаны с уровнем (качеством) жизни в том регионе, где действует предприятие - **внешняя среда**
- **внутренняя среда** - экономическое положение предприятия, состояние технологий, уровень квалификации персонала, структура управления
- цель стимулирования - побудить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями



- Лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из факторов, влияющих на развитие компании
- Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи
- факторы:
 - способности
 - настроение в данный момент
 - понимание ситуации
 - влияние третьих лиц



Зарубежный опыт

- Система PFR в США и Западной Европе (pay for performance)
- Market pricing
- КРІ (Ключевые показатели эффективности)
- Грейдинг

Система PFR в США и Западной Европе (pay for performance)

- Вознаграждение зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности - гибкие схемы оплаты труда
 1. Комиссионные
 2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника

4. Программы разделения прибыли

5. Акции и опционы на их покупку

В некоторых организациях менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они самостоятельно распределяют между сотрудниками

КРІ

КРІ - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Объясняют людям, за какие конкретные действия им будут платить



Грейдинг

- (от англ. grade — располагать по степеням, ранжировать) заключается в создании иерархии должностей с привязанными к ним окладами
- Учитывает показатели:
 - Уровень ответственности
 - Умение принимать операционные решения
 - управлять эффективностью
 - выстраивать отношения с людьми, влиять на них
 - Условия труда

Market pricing

- Изучение среднего уровня зарплаты для данной должности на рынке, на основе чего устанавливается зарплата по этой позиции внутри компании.
- В России это фактически невозможно из-за отсутствия соответствующей информации и обилия «серых» и «черных» компенсационных схем

Заключение

- Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании.
- Система грейдов позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы.