

Лекция 10

Мотивация персонала



ВОПРОСЫ:

1. Стимулирование персонала
2. Мотивация персонала
3. Стимулирование эффективности труда
4. Пять типов мотивации (по В.И. Герчикову)
Программа адаптации



Стимулирование персонала

- **Стимул** – (stimulus – остроконечная палка) - средство воздействия для побуждения к действию
 - **Стимулирование** – целенаправленное воздействие на поведение работника (управление поведением) с использованием соответствующего набора **средств**
 - Воздействие со знаком **«+»** и со знаком **«-»**
-

Антистимул персонала

- **Антистимул** – способ воздействия, который либо **не приводит к желаемому поведению**, либо побуждает негативное поведение (увольнение)
 - Является свидетельством **недостатков** в системе стимулирования
-

Основные антистимулы персонала

- Нарушение негласного **контракта**
- Отсутствие важной **информации** у персонала
- Неиспользование каких-либо **навыков** сотрудника, которые он сам ценит
- Игнорирование **идей** и инициативы
- Отсутствие чувства **причастности** к компании
- Отсутствие изменений в **статусе** сотрудника
- Отсутствие **признания** достижений и результатов со стороны руководства и коллег
- Несправедливое **наказание**

Значимость стимулов

(по данным обследования С/Б)

С т.зр. руководителя

- Заработная плата
- Надежное РМ
- Возможность должностного роста
- Хорошие условия труда

С т.зр. работников

- Человеческое признание
- Владение полной информацией
- Помощь в личных делах

Для молодых специалистов:

- Совмещение с обучением
-

2. Мотивация персонала

- **Мотив** (лат. movere – приводить в действие) – **внутренний** побудитель активности
 - **Мотивация** – процесс **формирования, закрепления и поддержания** тех или иных мотивов для достижения поставленной цели
Иными словами **это сочетание внешних стимулов с внутренними мотивами работника**
-

Мотивация и активность личности

Вид мотивации:

- **Достижительная**
(стремление достичь успеха)
- **Избегательная**
(стремление избежать неудачи)

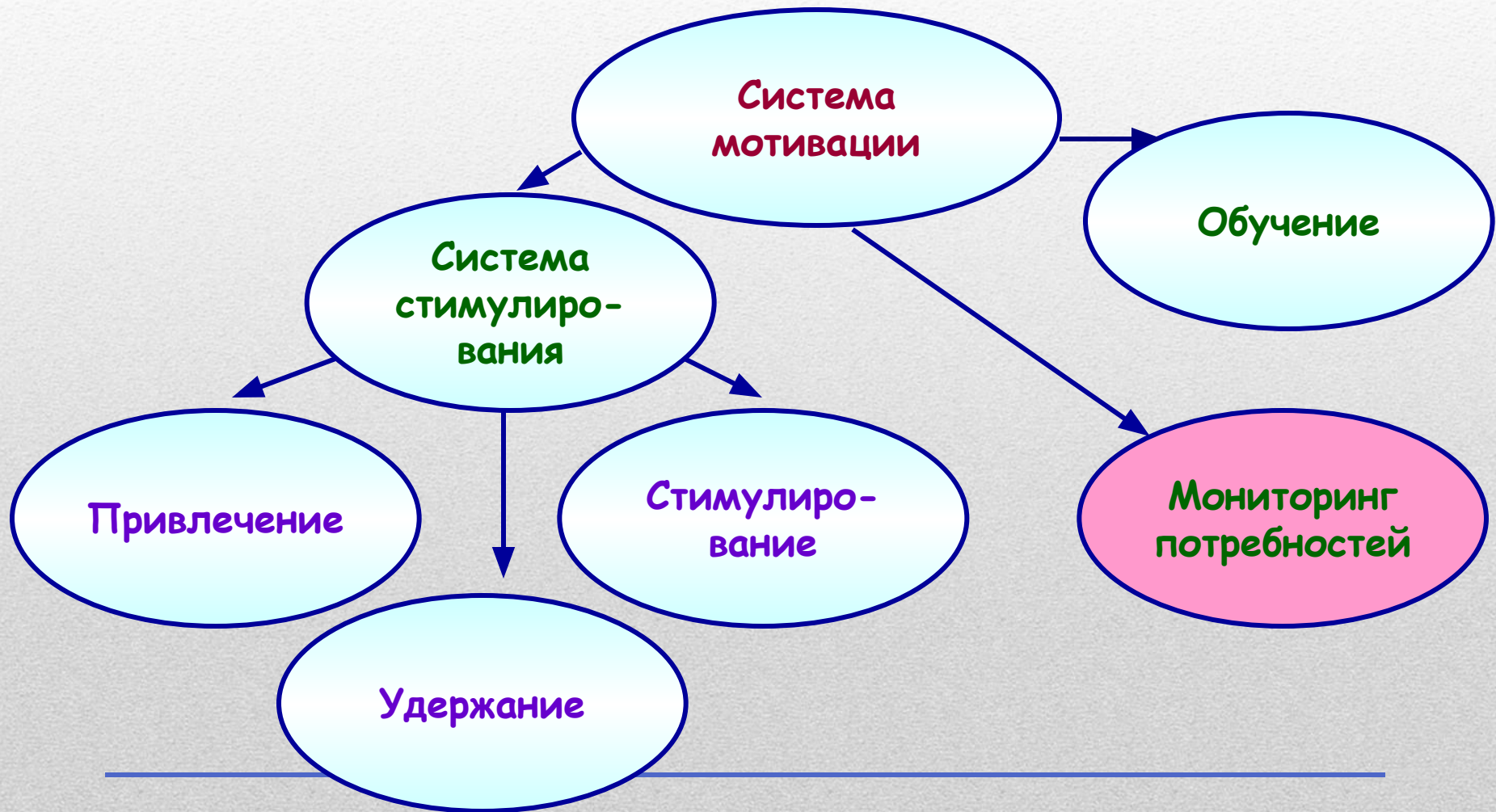
Активно
сть
личност
и

=

Мотивац
ия
достиже
ния

Мотивац
ия
избегани
я

Система мотивации и стимулирования



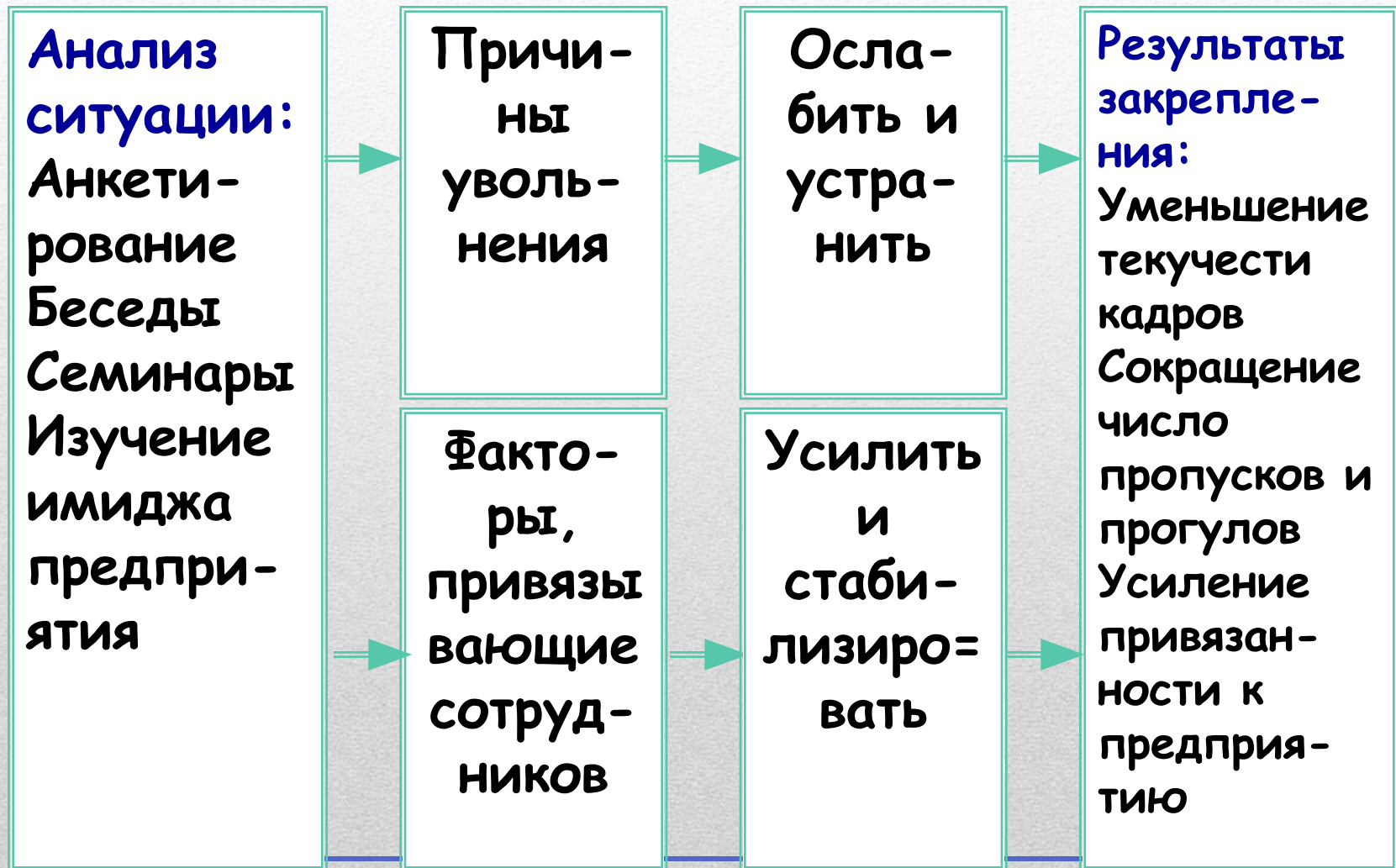
Привлечение сотрудников

- Размер ЗП, наличие премий, участие в прибыли
- Деловая репутация, статус компании на рынке
- Название должности
- Круг полномочий
- Карьерный рост
- Корпоративная инфраструктура
- Расположение офиса
- Соблюдение трудовых норм

Удержание

- Программы развития квалификации и карьеры
 - Кредитование, отсрочка выплат
 - Предоставление льгот с учетом выслуги лет
 - Компенсация инфляционных, налоговых потерь
-

Программа закрепления персонала



3. Стимулирование эффективного труда

- Краткосрочные программы (увеличение выплат) - **3 месяца**
 - Среднесрочные программы (обучение, карьерный рост) - **6 месяцев**
 - Долгосрочные программы (карьерный рост, участие в управлении, увеличение полномочий) - **бесконечно**
-

Мотивация эффективного труда менеджеров среднего звена

- Достойный уровень ЗП, социальный пакет
 - Четко прописанные задачи подразделения
 - Делегирование полномочий со стороны топ-менеджера
 - Соблюдение иерархии управления (отсутствие «перепрыгивания» через их головы)
 - Наличие рычагов воздействия на подчиненных
-

Мотивация эффективного труда исполнителей

- Адекватный рыночным условиям уровень ЗП, социальный пакет
 - Четко прописанные задачи
 - Делегирование полномочий со стороны менеджера
 - Отсутствие «уравниловки», несправедливости в системе оплаты труда
 - Прозрачность системы оплаты труда
 - Взаимосвязь оценки труда работника с деятельностью подразделения
 - Стил ь управления со стороны непосредственного начальника
-

Мотивация эффективного труда ТОП - менеджеров

- Участие в бизнесе
 - Опцион
 - Самореализация через бизнес
 - Ответственность за бизнес
 - Пенсионные планы
 - Партнерские отношения с владельцем
-

Сущность опциона

- Договор о праве менеджера в определенный срок (от одного года до нескольких лет) купить по фиксированной цене определенное количество акций компании и продать по цене рыночных котировок
-

4. Пять типов мотивации (по В.И. Герчикову)

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальная	«Могу заработать деньги»
Профессиональная	«Могу использовать свои знания и опыт»
Патриотическая	«Чувствую себя нужным коллективу»
Хозяйская	«Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»
Недостижительная	Привычная работа, стабильность

Инструментальный тип

- Интересует цена труда, а не его содержание (инструмент для удовлетворения потребностей)
 - Важна обоснованность цены, не желает подачек
 - Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно
-

Профессиональный тип

- Интересует содержание 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
-

Патриотический тип

- Необходима идея, которая будет им двигать
 - Важно общественное признание
 - Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме
-

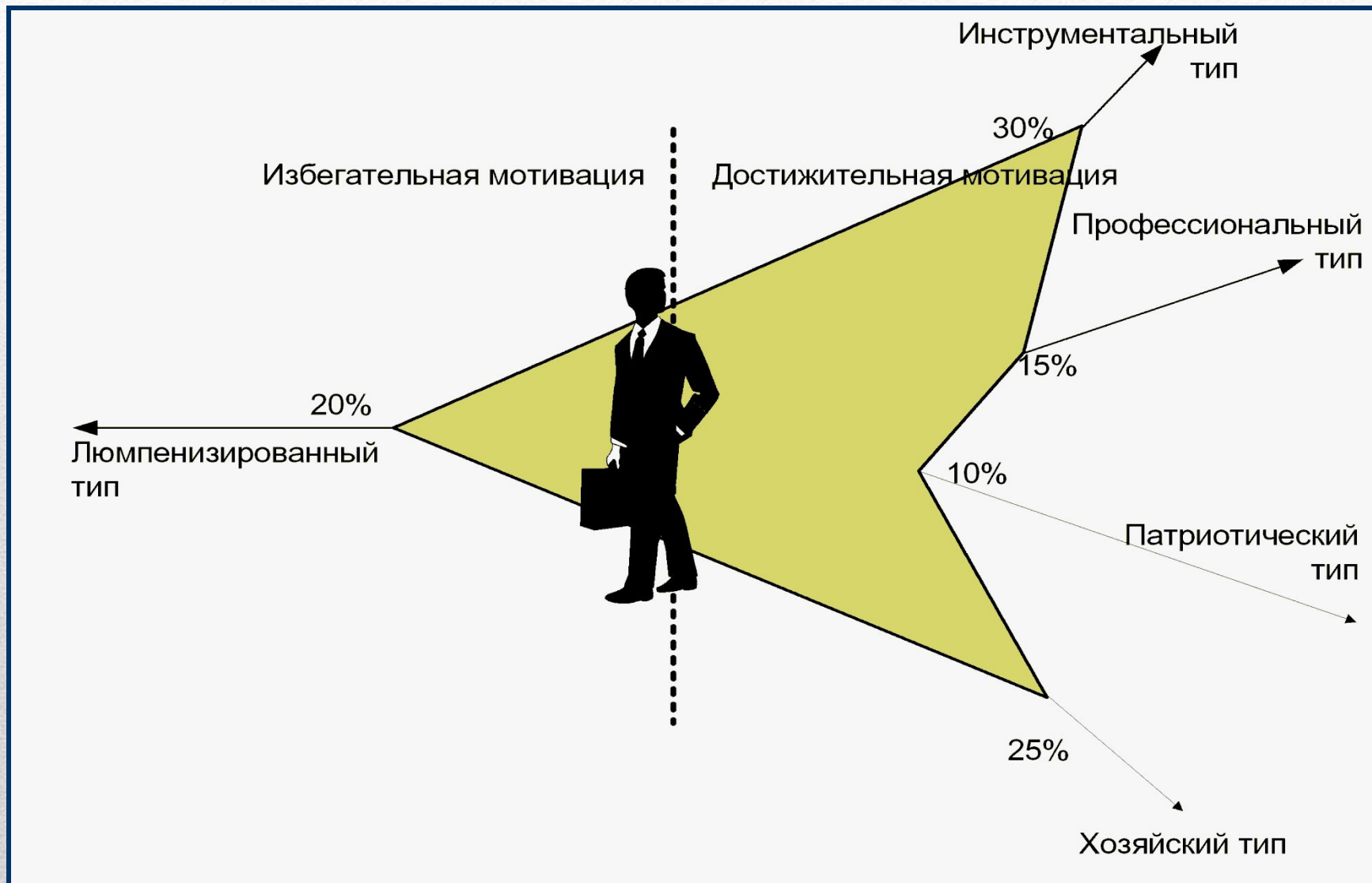
ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

- Добровольно принимает на себя ответственность
 - Характеризуется обостренным требованием свободы действий
 - Не терпит контроля
-

Избегательный тип

- Все равно какую работу выполнять, нет предпочтений
 - Согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше
 - Не стремится повысить квалификацию, противодействует этому
 - Низкая активность и выступление против активности других
 - Низкая ответственность, стремление переложить на других
 - Стремление к минимизации усилий
-

Сочетания мотивационных типов



ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Негатив- ные	Штрафы, наказания, угроза потери работы
Денежные	ЗП, все виды премий и надбавок
Натураль- ные	Автомобиль, телефон, предоставление жилья
Моральные	Грамоты, почетные знаки, награды (20 тыс.)
Патерна- лизм	Дополнительное социальное и медицинское страхование, условия отдыха
Организа- ционные	Условия работы, ее содержание и организация
<u>Привлечение к управлению</u>	

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инстр.	Проф.	Патр.	Хоз.	Недостиж.
Негативные	0	-	+	-	База
Денежные	База	+	0	+	0
Натуральные (соц.пакет)	+	0	+	0	База
Моральные	-	+	База	0	0
Патернализм	-	-	+	-	База
Организационные	0	База	0	+	-
Участие в совладении и управлении	0	+	+	База	-

Содержательные теории мотивации

- Теория иерархии потребностей А. Маслоу
- Теория Альдерфера
- Двухфакторная теория Ф. Герцберга
- Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда



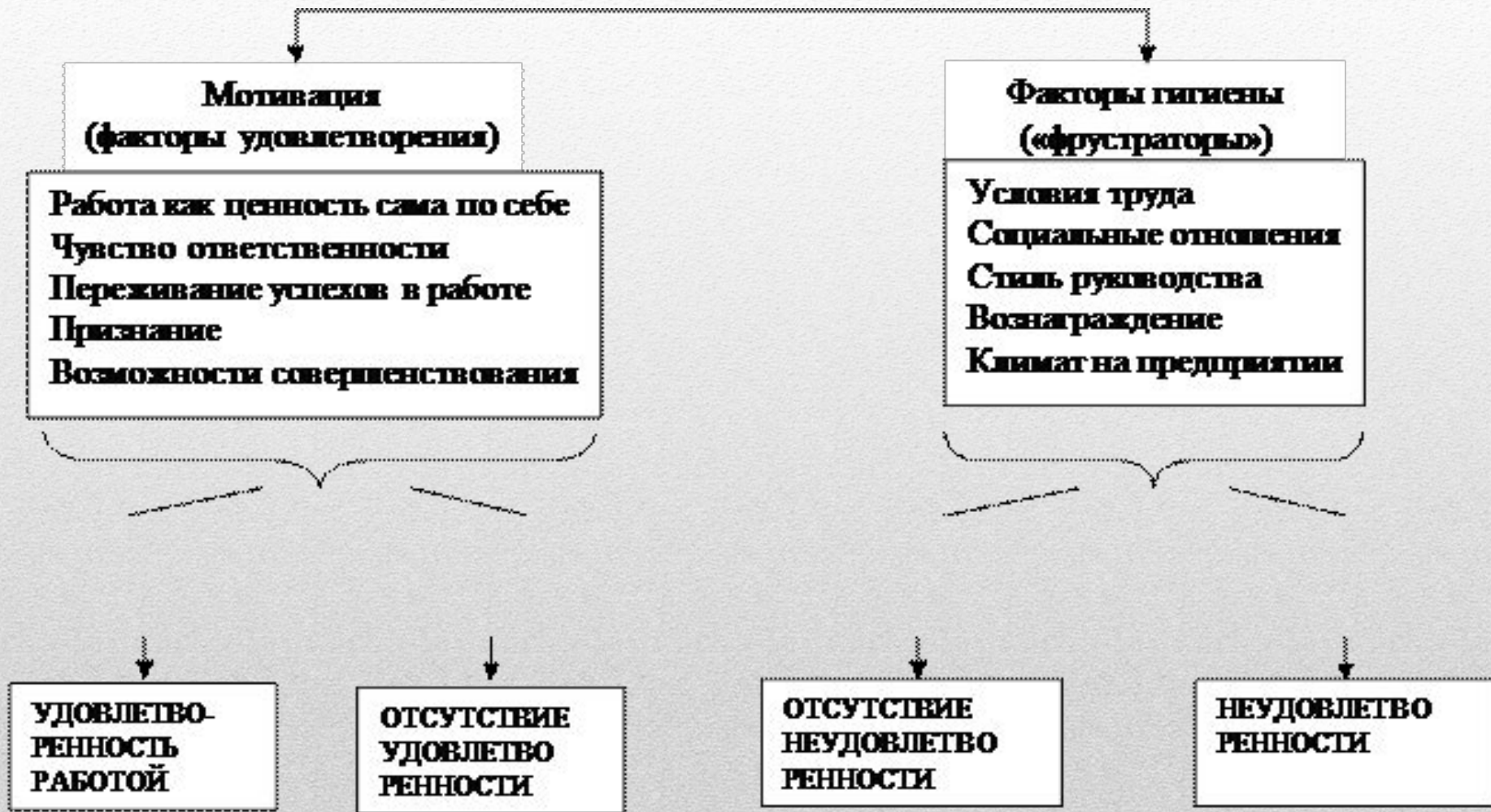
Теория иерархии потребностей личности (по А.Маслоу)

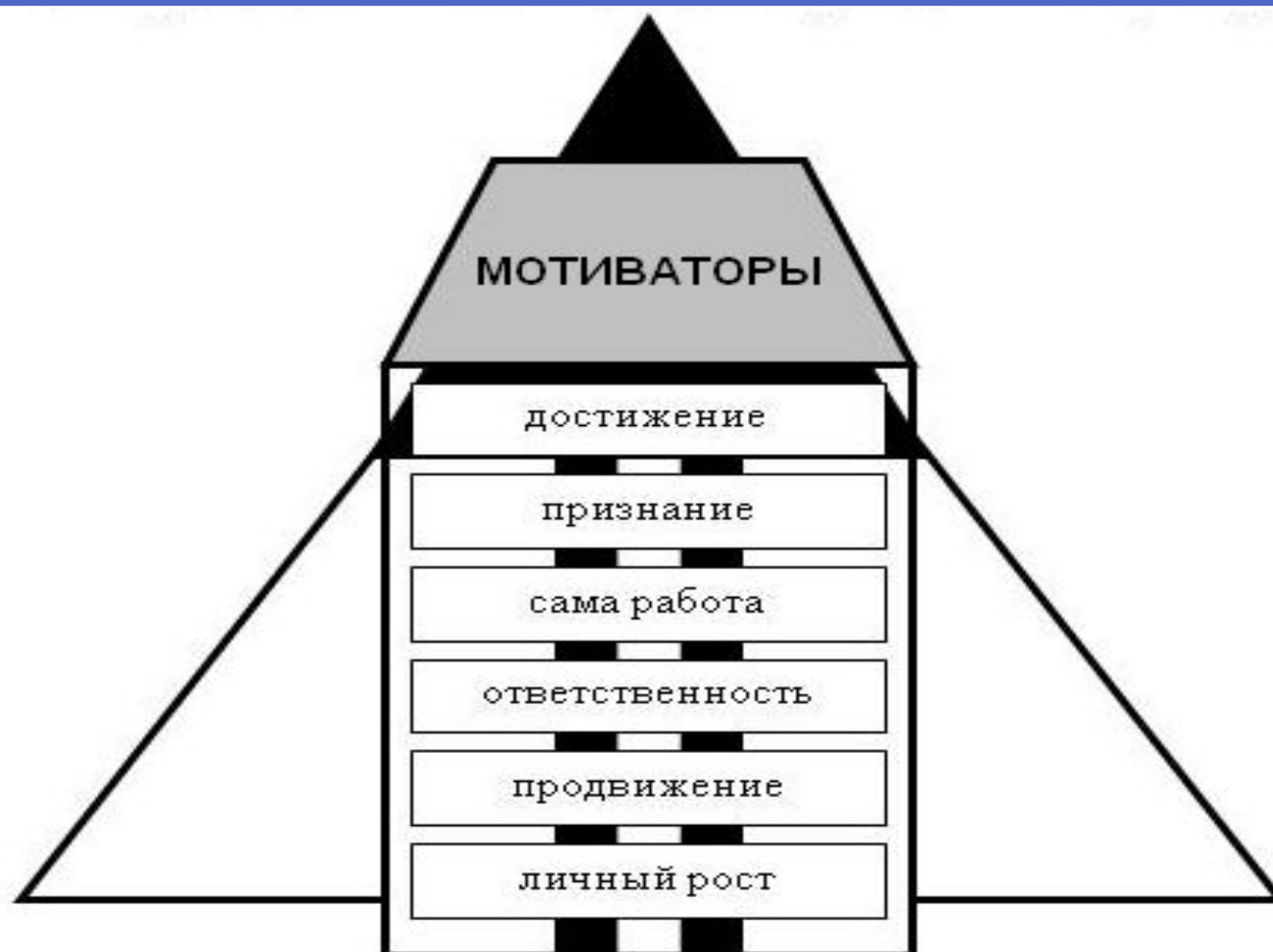


Теория ERG Альдерфера



Двухфакторная модель Ф.Герцберга





ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ необходимы, но недостаточны, для удовлетворённости работой			
статус	безопасность	отношения с подчиненными	
личная жизнь		отношения с коллегами	зарплата
условия труда		отношения с начальником	
политика и администрация компании			контроль

Теория трех потребностей Д. МакКлелланда

- Потребность во власти
- Потребность в причастности
- Потребность в успехе

Существует два типа власти, каждый из которых (или их комбинация) могут удовлетворить эту потребность:

- ❖ **Стремление к личной власти**
- ❖ **Социализированное стремление**

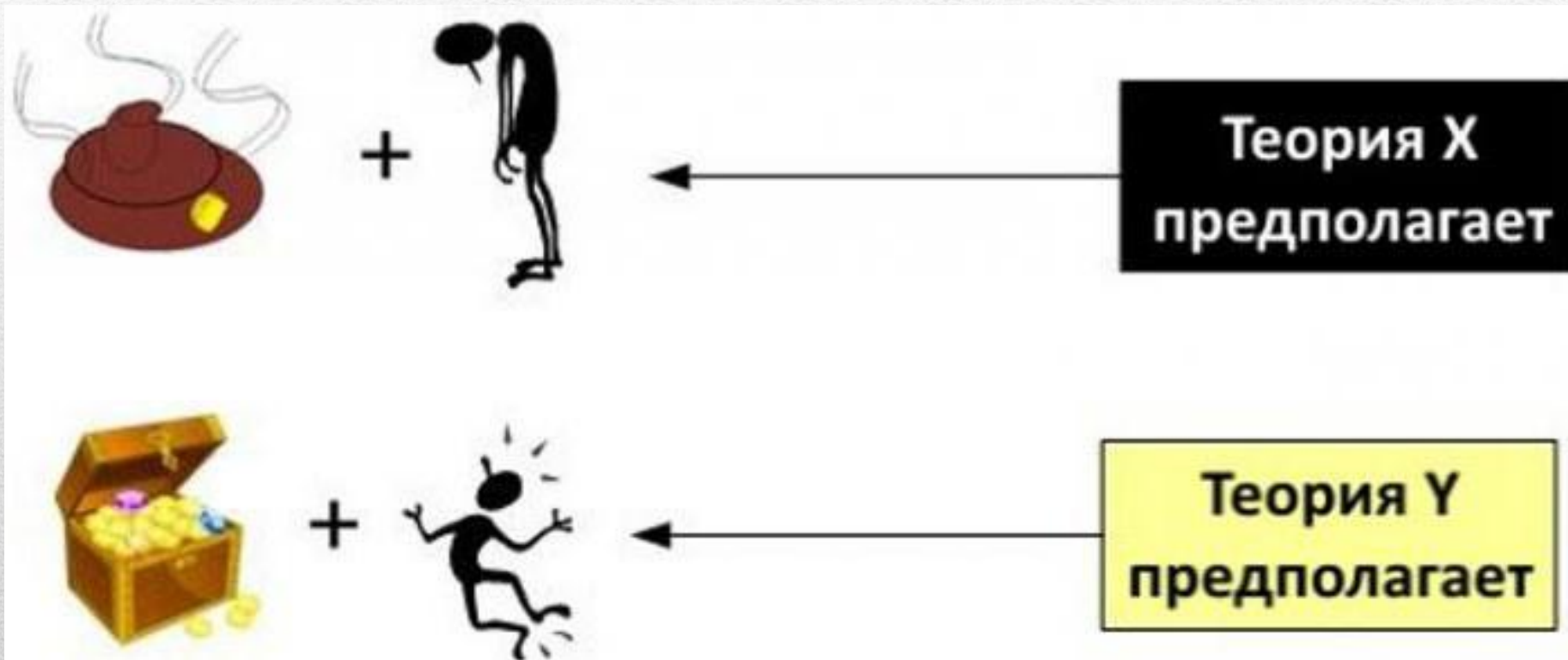


Процессуальные теории мотивации

- Теория Х и У Дугласа МакГрегора
- Теория Управления по целям Э. Локка
- Теория справедливости С. Адамса
- Теория ожиданий В. Врума



Теория Х и Y Дугласа МакГрегора



Теория Управления по целям Э. Локка

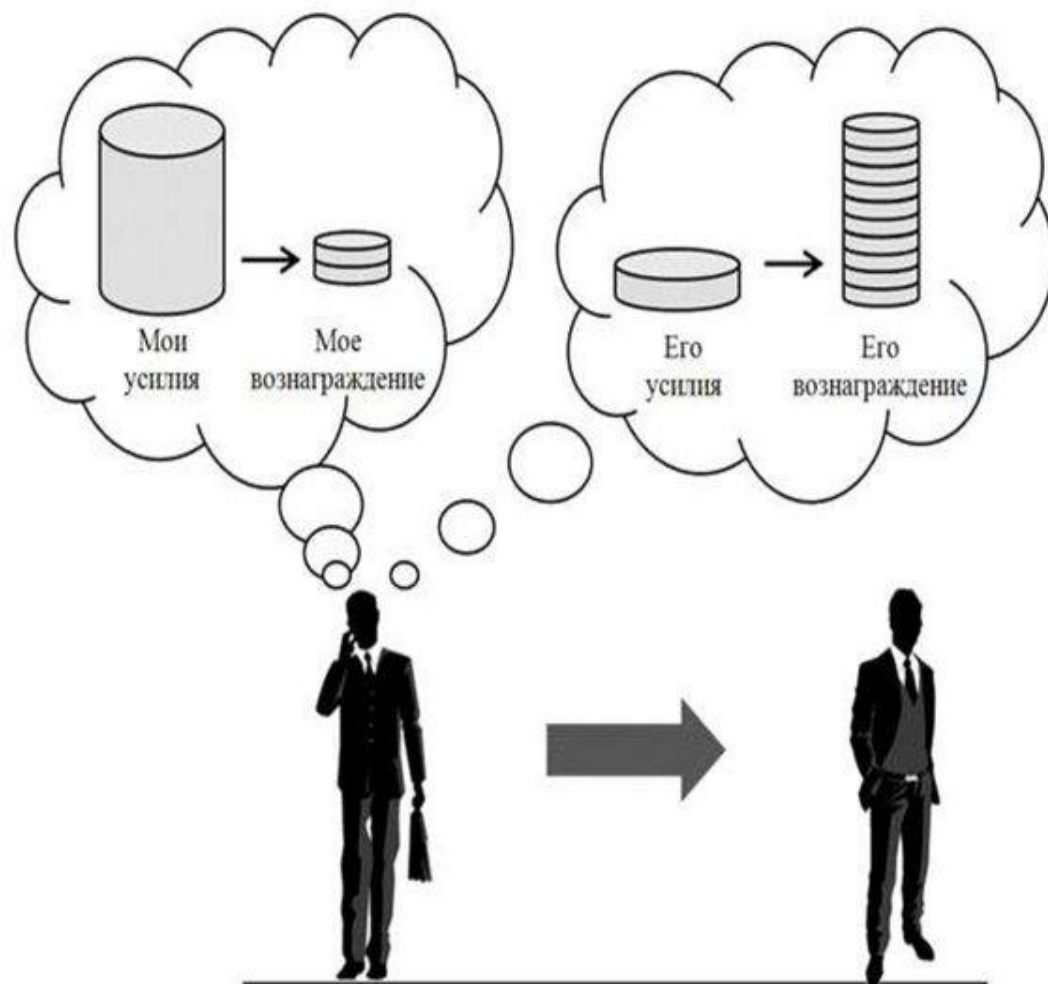


Управление по целям Э. Локка

- * В 1968 г. Локк предположил, что постановка целей - познавательный процесс, имеющий практическую полезность. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения - первые детерминанты поведения.
- * Результаты данного исследования.
- * 1. Чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого.
- * 2. Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.
- * 3. Цели обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.
- * 4. Согласие с целями наиболее значимо, когда человек убежден, что: цель важна и цель достижима (или, по крайней мере, к ней можно приблизиться).
- * 5. Постановка цели приносит наибольшую пользу.
- * 6. Цели стимулируют планирование.
- * 7. Цели служат стандартами для чувства удовлетворенности собой.

Теория справедливости Стейси Адамса

- Согласно этой теории, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющий аналогичную работу.



Теория справедливости Дж.Адамса

Соотношение полученного вознаграждения с
вознаграждением других людей



Я:
он, они

Если есть соответствие и
справедливость - мотивация
к дальнейшему труду

Дисбаланс, демотивация
(несправедливость)

Восстановление
баланса

Изменение уровня
затрачиваемых усилий

Изменения уровня
получаемого вознаграждения

Теория ожидания В.Врума



Трудности в разработке системы мотивации

- Недостаточное понимание значения мотивации персонала
 - Преобладание «карательной» системы мотивации персонала
 - Не учитываются ожидания и интересы сотрудников
 - Значительный интервал между получением результата и поощрением
-

Трудности в разработке системы мотивации (продолжение)

- Нет **мониторинга** системы мотивации
 - Отсутствие **поддержки** системы мотивации
 - Отсутствие у персонала **информации** о факторах мотивации
 - **Нестабильность** системы мотивации
-