

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Мотивация персонала

«Управлять человеком –
значит управлять
мотивами его поведения»



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **Потребность** – осознанная необходимость, состояние человека, испытывающего нужду в благах и ценностях, необходимых для его существования
- **Мотив** – побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).
- **Мотивирование** – процесс влияния на индивида с целью побуждения его к определенным действиям путем воздействия на его мотивы.
- **Стимулы** – «рычаги», вызывающие действие определенных мотивов.
- **Стимулирование** – процесс использования различных стимулов для мотивирования индивидов.

ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

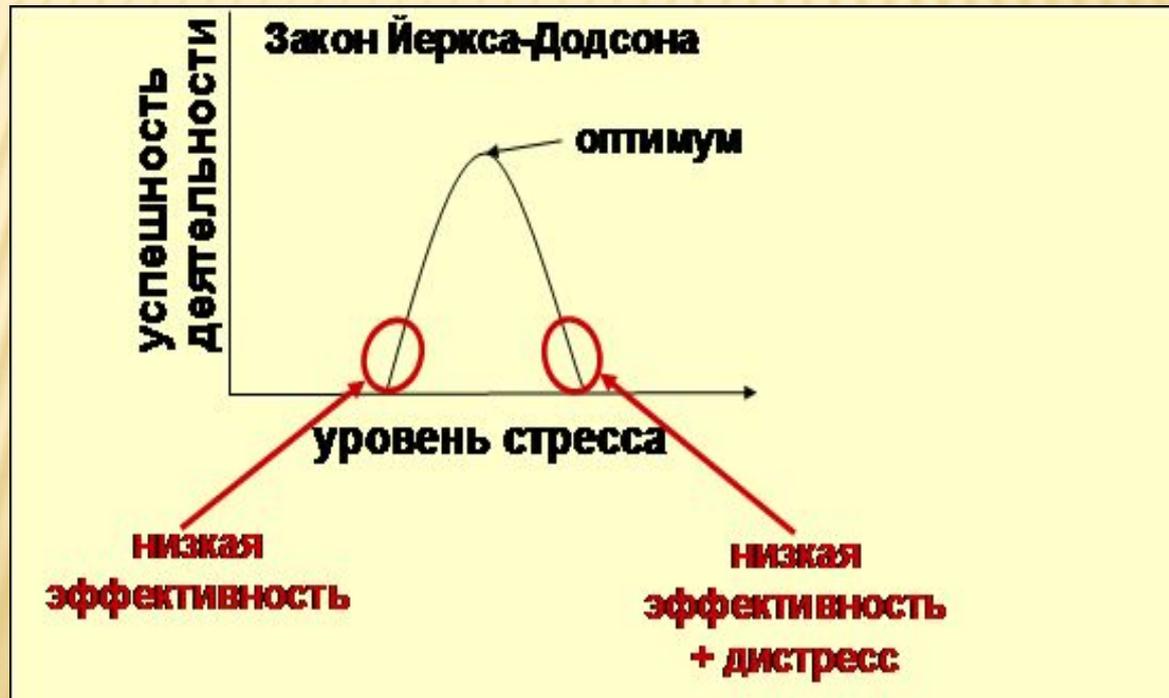
- **Управлять человеком** - это значит управлять мотивами его поведения. Этот вид воздействия, т. е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении с прямым воздействием.
- Но, одновременно, это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников.
- **Эффективная система мотивации** позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей.
- **Мотивировать человека** - значит затронуть для него наиболее важные интересы и дать ему возможность, шанс реализовать их в процессе работы.

ЗАКОН ОПТИМУМА МОТИВАЦИИ

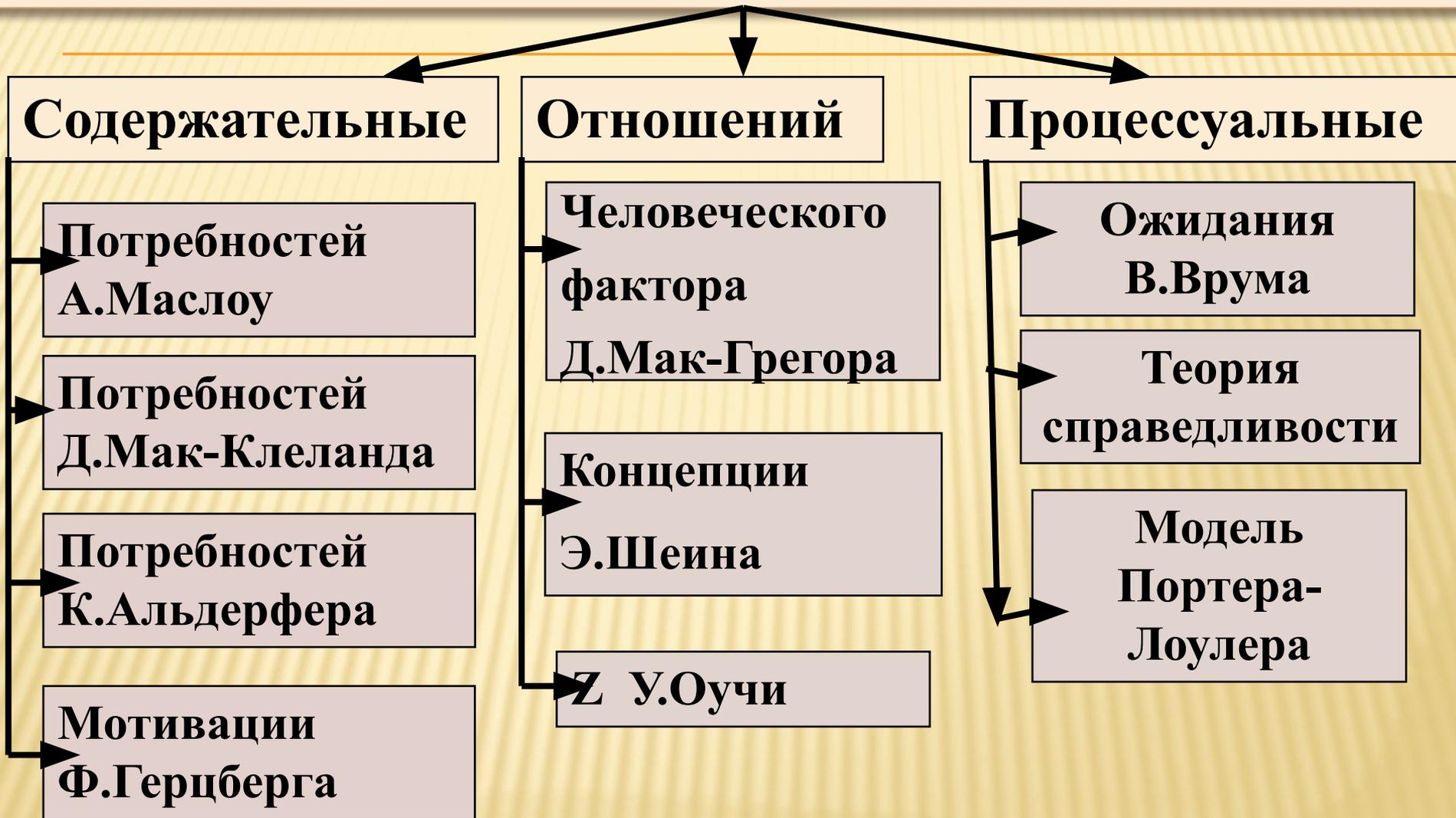
В 1908 году Роберт Йеркс и Джон Додсон открыли закон

При повышенной мотивации в человеческом организме происходят реакции психологического характера: нервное перенапряжение, стрессы, переживания, ухудшается продуктивность.

Следовательно, малая мотивация человека не дает приличных эффектов, он не заинтересован в выполнении заданной работы. Завышенная мотивация отклоняет от конкретных задач и затрудняет сосредоточить внимание.



МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

- Основное внимание уделяют анализу потребностей, лежащих в основе мотивации:
- Теория иерархии потребностей А.Маслоу;
- Теория потребностей Альдерфера;
- Теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- Теория двух факторов Ф.Герцберга.



Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу (1954)

- Удовлетворенные потребности не мотивируют.
- Если одна потребность удовлетворяется, на ее место выходит другая.
- Обычно человек ощущает несколько потребностей.



ERG – ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ КЛЕЙТОНА

АЛЬДЕРФЕРА

- Потребности **существования** (*existence*) – физиологические и потребности в безопасности;
- Потребности **взаимосвязей** (*relatedness*) – стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей;
- Потребность **роста** (*growth*) – побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению

ВЗАИМООТНОШЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А.МАСЛОУ И К.АЛЬДЕРФЕРУ



ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДЭВИДА МАК-КЛЕЛАНДА

Потребности приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта, при этом рассматривается взаимоотношение отдельных групп потребностей.

Поскольку потребности низшего порядка в значительной степени удовлетворены, решающими становятся три основные мотивирующие потребности:

Власти, Успеха, Причастности

ТЕСТ: «ВЕДУЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ»

Вопросы:	+/-
1. Нравятся ли Вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решения возникающих проблем?	
2. Предпочитаете ли вы задания средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	
3. Нуждаетесь ли Вы в обратной связи?	
4. Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
5. Отдаете ли Вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6. Часто ли Вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	
7. Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8. Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9. Пытаетесь ли Вы оказать влияние на людей и контролировать их?	
10. Стараетесь ли Вы занять позицию лидера в группе?	
11. Получаете ли Вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	
12. Считают ли окружающие Вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТАЕМЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДЕВИДА МАККЛЕЛАНДА

- Потребность **в успехе и достижении результатов** – выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление (вопр 1-4)
- Потребность в **причастности (признании)** – проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими, групповой командной работе, нуждаются в высоком уровне сотрудничества (вопр. 5-8).
- Потребность во **власти** – проявляется в стремлении контролировать ход событий и воздействовать на поведение людей, самостоятельность, влияние на других людей (вопр.9-12)

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

Ф. ГЕРЦБЕРГА (1959)

Факторы- мотиваторы
лишение - не влечет к
неудовлетворенности задания;
присутствие - нацеливает к наиболее
производительному процессу.

Гигиенические факторы не
вызывают удовольствия
работой, но не могут
мотивировать работника
на повышенные
результаты



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

- Фокусируются на том, как человек прилагает усилия для достижения целей и какой выбирает при этом тип поведения.
- Теория ожиданий Виктора Врума;
- Теория справедливости Дж. Адамса;
- Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;



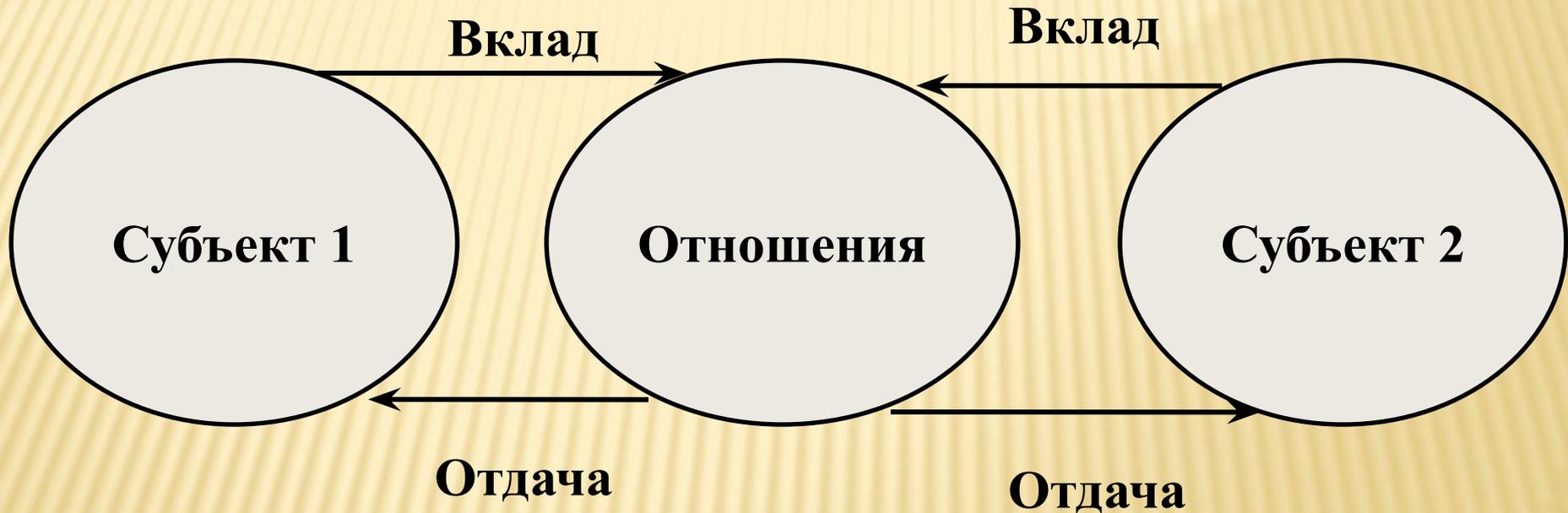
ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ ВИКТОРА ВРУМА (1964)

- **Ожидания** того, что усилия работника приведут к постановленной цели и желаемому результату (соотношение затраченных усилий и полученных результатов (З-Р));
- **Инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношение полученного результата и вознаграждения за этот результат (Р-В));
- **Валентность** – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение для работника (Вал))
- **Формула:**

$$\text{Мотивация} = (\text{З}-\text{Р}) * (\text{Р}-\text{В}) * \text{Вал}$$

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ С.АДАМС

КОМПАНИЯ «ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК» (1963)



Все люди что-то вкладывают в работу и получают от работы.

Уровень мотивации напрямую зависит от ощущаемого равенства по сравнению с референтными другими

СООТНОШЕНИЕ ВКЛАДОВ И ОТДАЧ

Вклад $>$ Отдачи = Недооценка

Вклад = Отдаче = Справедливо

Вклад $<$ Отдачи = Переоценка

Неэквивалентность вкладов

Чувство обиды

Чувство вины

**Невыполненное
обещание**

**Незаслуженное
вознаграждение**

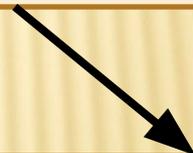
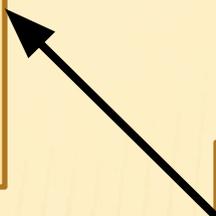
**Сократить
рабочее время**

**Увеличить кол-
во больничных**

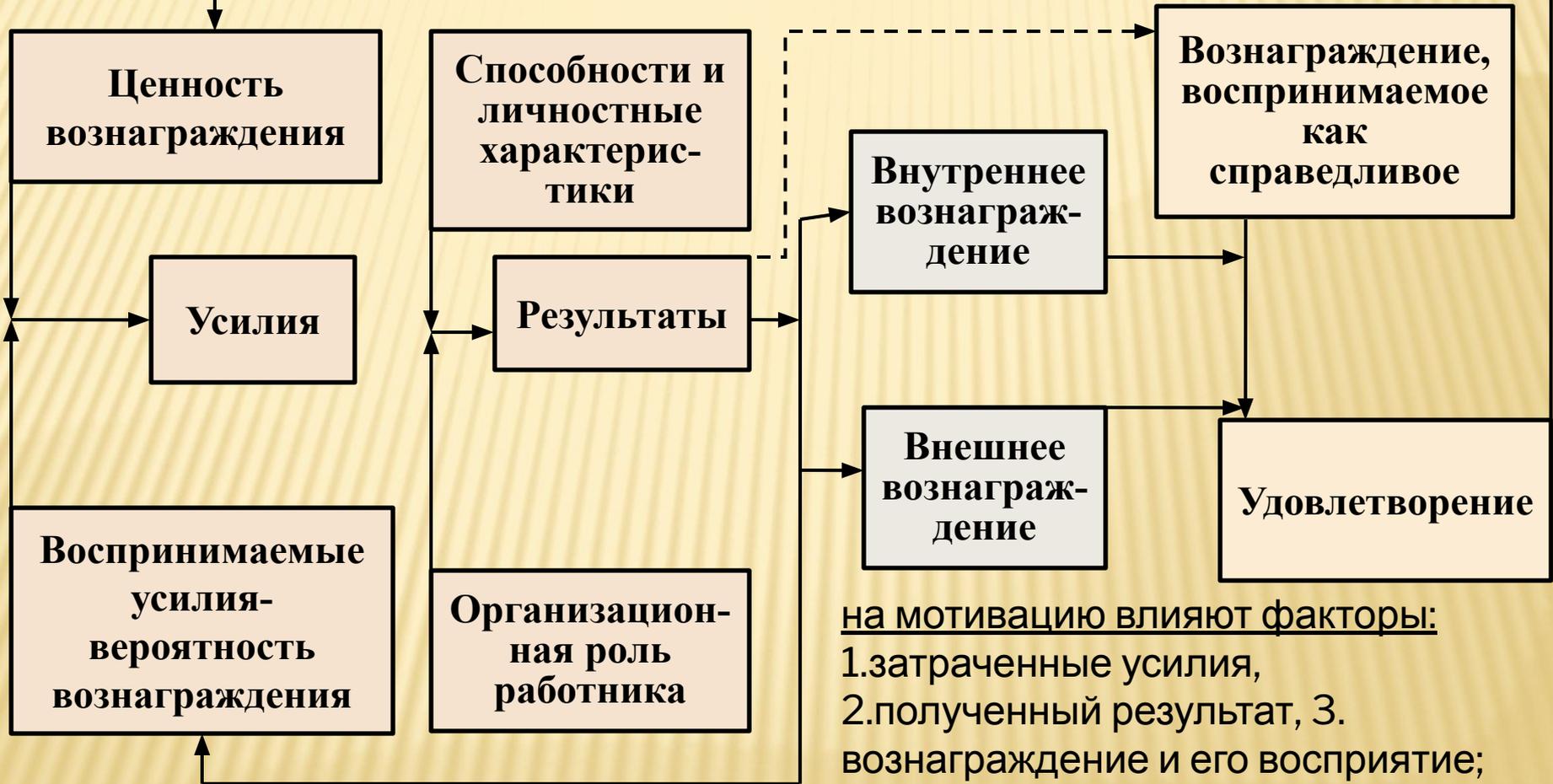
**Сократить
объем работы**

Чувство обиды

**Неаккуратно
выполнять
работу**



ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ЛАЙМАНА ПОРТЕРА И ЭДВАРДА ЛОУЛERA (1968)



на мотивацию влияют факторы:
1. затраченные усилия,
2. полученный результат, 3.
вознаграждение и его восприятие;
4. степень удовлетворенности.

ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- Теория X и Y
Дугласа
МакГрегора;
- Теория «Z»
Уильяма Оучи;
- Теория Эдгара
Шейна



ТЕОРИЯ X И Y ДУГЛАСА МАКГРЕГОРА (1960)

ТЕОРИЯ X И Y МАКГРЕГОРА

Теория X

Ничего делать не буду!

Не хочу ответственности!

Не буду работать! Мне пофиг!

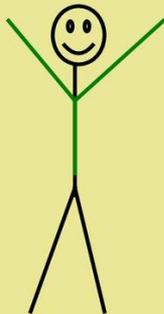


Теория Y

Ура работа!

я все могу и многого добьюсь!

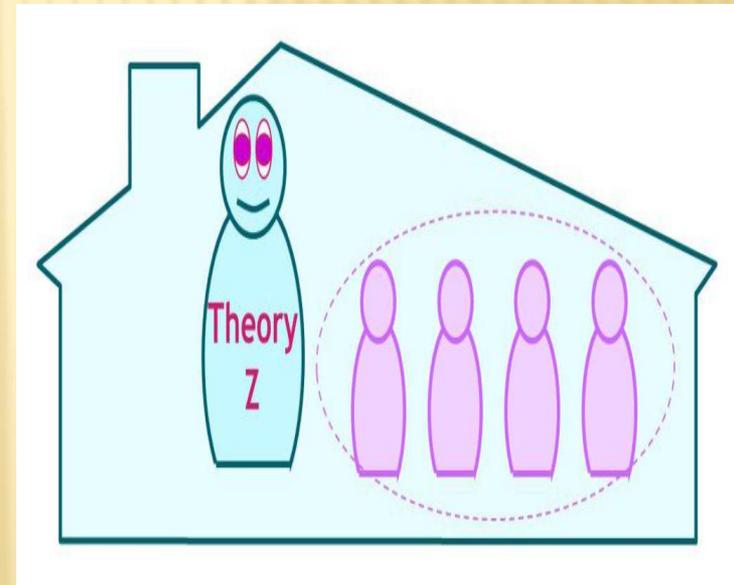
У меня есть новые идеи!



- Две взаимосвязанные теории, старающиеся дать рациональное объяснение факторам мотивации.
- Менеджеры в теории X не доверяют работникам, стараются тщательно контролировать их работу и полагают, что единственное средство мотивировать сотрудников – это деньги.
- Менеджеры теории Y полагают, что если предоставить работникам большую свободу в реализации их собственного потенциала это может значительно повысить производительность.

ТЕОРИЯ «Z» УИЛЬЯМА ОУЧИ КОМПАНИЯ ТОУОТА (1980)

- Успех японцев основан на:
- особом отношении к сотруднику,
- командном духе
- корпоративной культуре,
- пожизненном найме
- совместном принятии решений



ТЕОРИЯ ЭДГАРА ШЕЙНА

- Концепция "рационального экономического человека" может быть выражена в следующих положениях:
- 1) люди мотивируются, в первую очередь, экономическими побуждениями, они будут делать то, что даст им наибольшую экономическую выгоду;
- 2) т.к. экономические побуждения находятся под контролем организации, то люди пассивны и организация должна ими руководить, их контролировать и мотивировать;
- 3) поскольку человеческие чувства иррациональны, то надо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных интересов;
- 4) поэтому организация должна создаваться таким образом, чтобы она могла нейтрализовать и контролировать чувства людей.

Модель Э.Шейна

Создана в 1980 г. Названа азбукой «АВС» КК:

- А – артефакты: видимые элементы культуры, например, манера общения сотрудников, форма одежды, открытые или закрытые служебные помещения и др. Элемент А – поверхностный уровень КК;
- В – поведение и действия: стереотипы поведения сотрудников организации, включая методы принятия решений, командную работу и отношение к проблемам. Элемент В – более глубокий.
- С – мораль, убеждения, ценности: суждения сотрудников по отношению «правильно-неправильно», «законно-незаконно» «добро-зло», «справедливо-несправедливо». Элемент С – ядро КК.

МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Материальные	Нематериальные
<ol style="list-style-type: none">1. Заработная плата, соответствующая рыночной.2. Персонализация компенсаций.3. Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом.4. Вознаграждение за выслугу лет.5. Доплата за интеллект.6. Дополнительные отпуска.7. Доплата на питание.8. Обеспечение спецодеждой.9. Ссуды на приобретение жилья.10. Доплата на лечение работников или ветеранов.11. Новогодние подарки и подарки к юбилеям.12. Доплата на топливо работникам, проживающим в домах с печным отоплением.13. Доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидность.14. Доплаты пенсионерам комбината: к пенсиям, за коммунальные услуги и т. д. Оплата ритуальных услуг.15. Персональные стипендии школьникам.16. Льготы заводским стипендиатам: доплата к стипендии, оплата проезда.	<ol style="list-style-type: none">1. Справедливая система оплаты труда.2. Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал.3. Возможности профессионального обучения и повышения квалификации. Учебный центр. Библиотека.4. Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров.5. Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура:<ul style="list-style-type: none">• дворец спорта, стадион;• дворец культуры;• детский оздоровительный лагерь;• база отдыха;• социальная помощь неработающим пенсионерам.6. Создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования. Положение о культуре производства.7. Моральное вознаграждение:<ul style="list-style-type: none">• звание «лучший по профессии»;• «заслуженный ветеран»;• Книга трудовой славы и т. д.8. Благоприятные условия работы в коллективе. Система адаптации.9. Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством. Опросы. Газета.10. Профорientационная работа со школьниками

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПАХ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональных навыков	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работника получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результаты	Чаще всего требования расплывчатые либо не адекватные имеющимся возможностям, в ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	<ol style="list-style-type: none">1. Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе.2. Безопасность (физическая и социальная).3. Справедливость оценки труда и вознаграждения.4. Профориентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности для правильного выбора

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПАХ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
От 25 до 35 лет	Формирование стабильного жизненного, семейного, социального и профессионального существования	Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Состоялся выбор профессии. Вырабатывается навык оптимума энергетических и физических затрат в труде, строится функциональный алгоритм трудового поведения	Осознание индивидуального временного масштаба карьеры, профессиональной перспективы, регулирование в соответствии с ними своих ресурсов и способностей	<ol style="list-style-type: none">1. Личное развитие, новый опыт, знания, обучение.2. Участие в принятии решений и определении целей своей работы.3. Рост материальной заинтересованности.4. Приобщение к оргкультуре компании, участие в проектах и мероприятиях

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПАХ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной и функциональной зрелости. Ценностные установки ориентированы на самые значимые и актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязания, богатый профессионально-квалификационный и деловой потенциал	Формируются предельные, реально обоснованные требования	<ol style="list-style-type: none">1. Высокая ориентация на содержание труда.2. Необходимость самостоятельно принимать решения, участвовать в управлении.3. Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение.4. Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию.5. Максимальные возможности для обучения, повышения квалификации

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПАХ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
От 50	Сохранение и старшее сложившейся социально-производственной ситуации и своего рабочего места, отвечающего профессиональным интересам и потребностям, либо постепенная минимизация усилий и своевременный выход на пенсию	Заключает в себя противоречие между высоким уровнем самосознания, богатым жизненным опытом, огромным профессиональным мастерством и снижающейся жизненной, физической активностью. Выделяется группа работников с относительно устойчивым психофизическим потенциалом, сохраняющая высокую работоспособность и эффективно работающая на руководящих административных должностях	Для работников с понижающейся работоспособностью характерна смена рода занятий, выбор менее интенсивных форм, с последующей ориентацией на пенсию. Группа с устойчивым трудовым потенциалом стремится сохранить и по возможности упрочить свои карьерные позиции, что может вступить в противоречие с инновационными процессами на предприятии	<ol style="list-style-type: none">1. Получение высокой пенсии, досрочный выход на пенсию.2. Мотиваторы уважения, авторитета.3. Передача опыта молодежи, наставничество.4. Предоставление в своей компании работы, не физических усилий (научная, педагогическая).5. Мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры