

Тема 4. Мотивация как фактор эффективного поведения

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

«Все управление в конечном счете,
сходится к стимулированию людей.
Когда речь идет о том, чтобы
предприятие двигалось вперед, вся суть в
мотивации людей»

Ли Яккока

«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

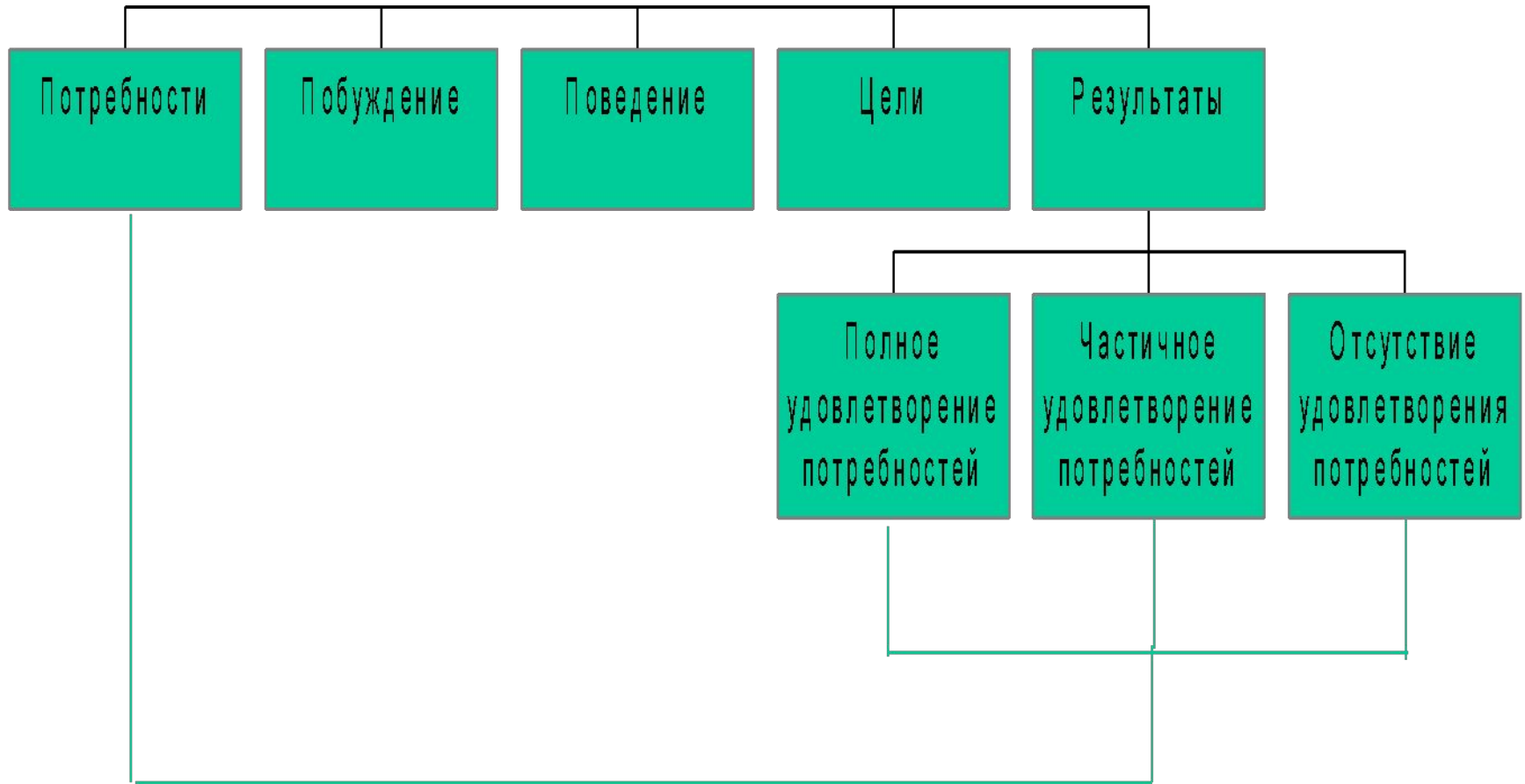
Мотивация

- 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).

- Менеджеры работают с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации
- т.е. чего хотят и чего не хотят их подчиненные и каких результатов от них при этом ожидать
- степень мотивации персонала является одним из основных факторов конкурентоспособности организации

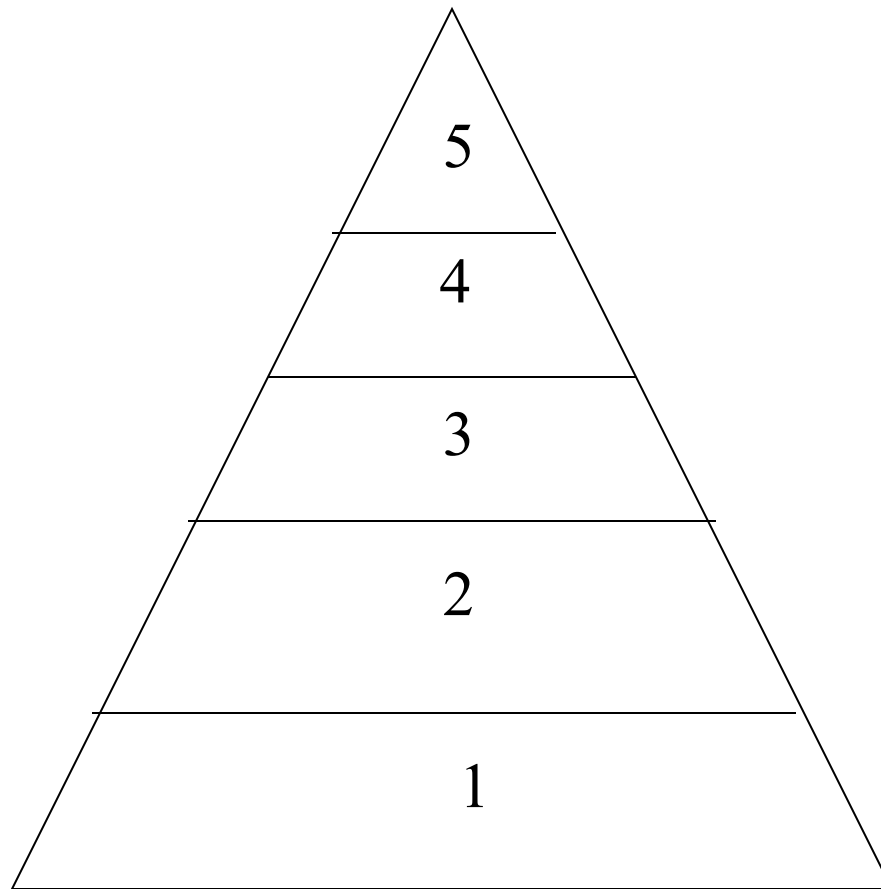
Модель мотивации



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.

Потребность в
безопасности

Гарантированная работа,
социальное страхование,
пенсионное обеспечение, рабочая
среда, возможность безбоязненно
размещать деньги в банке

Потребность в
причастности

Информирование работников о
состоянии дел, привлечение к
групповой работе, отношение к
пенсионерам (советы ветеранов)
Неформальные групповые
мероприятия, периодические
совещания с работниками

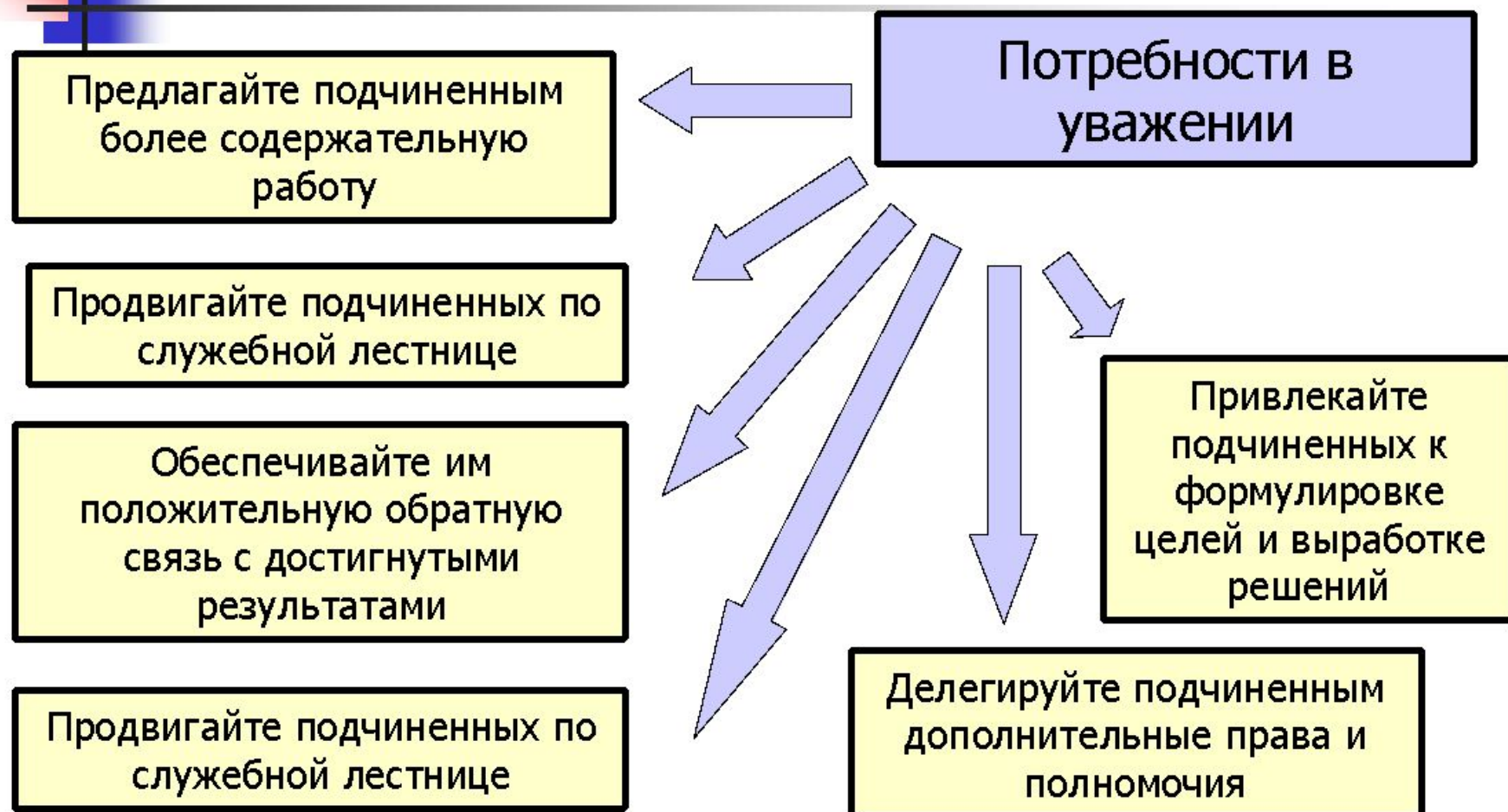
Потребность в
развитии и
росте

Присвоение титулов и званий,
вручение наград, освещение в
прессе, упоминание в публичных
выступлениях. Обучение и
переподготовка, делегирование
полномочий

Потребность в
самовыражении

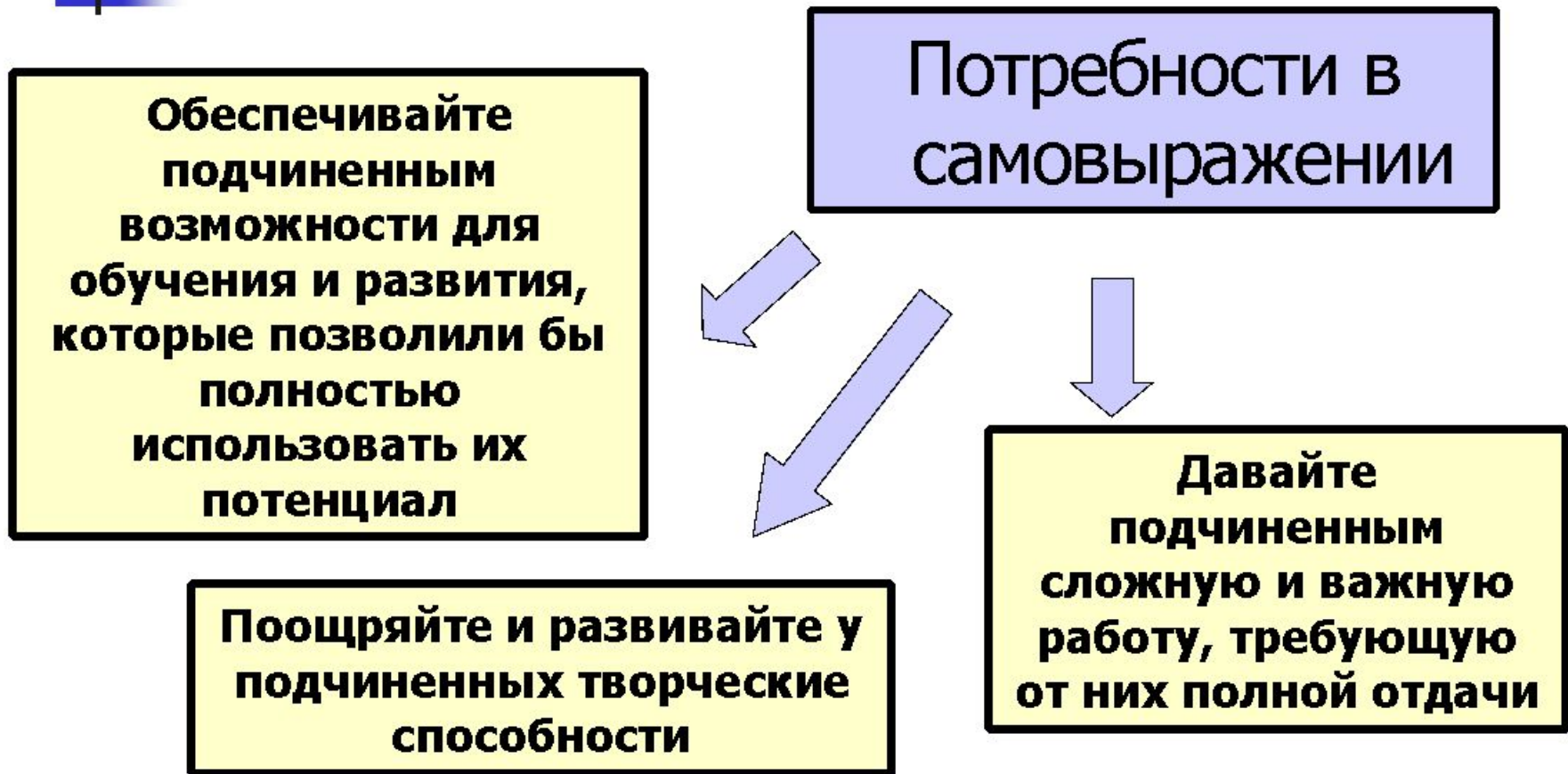
Давайте максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед работником задач. Обеспечивайте возможность для обучения и развития. Давайте подчиненным сложную и важную работу

Управление людьми с доминирующими потребностями в уважении





Управление людьми с доминирующими потребностями в самовыражении



- **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)

- Для людей с потребностью власти рекомендуется давать возможность готовиться к руководящей должности
- Перед людьми с потребностью в успехе рекомендуется ставить задачи, предусматривающие риск и ответственность
- Для людей с потребностью в причастности рекомендуется создавать благоприятные психологические условия в коллективе, информировать о состоянии дел в организации, о результатах их работы

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

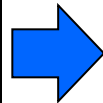
- **МОТИВАЦИОННЫЕ** факторы включают личный успех, продвижение по службе, признание и одобрение, собственно работа, возможность творческого и делового роста, высокая степень ответственности

Процессуальные теории

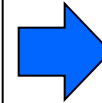
- Анализируют, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает тип поведения в процессе их реализации
- **Теория ожиданий Врума:** поведение людей зависит от ожиданий. Затраты труда должны привести к определенным результатам. Достигнутые результаты должны привести к вознаграждению, а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

Теория «Ожидания»

УСИЛИЕ



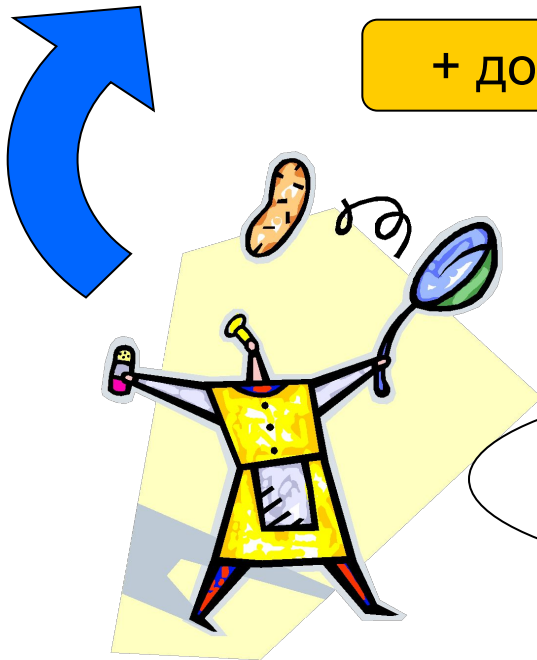
КАЧЕСТВО



РЕЗУЛЬТАТ

+ дополнительно ...

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ



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 справедливости



1. Работник сравнивает тот **вклад**, который внес в работу организации, и то, что **он получил** от организации
2. Также он оценивает, **вклад других работников**, выполняющих аналогичную работу, и **что они получили** от организации

Стратегии восстановления справедливости

- 1. Стараются лучше работать (чтобы руководитель восстановил справедливость)**
- 2. Начинают искать себе другое место работы**
- 3. Снижают рабочие показатели или качество работы**
- 4. Стремятся компенсировать свою обиду действиями, способными нанести ущерб компании или руководителю**
- 5. Пытаются восстановить справедливость**
- 6. Требуют пересмотра рабочей нагрузки и оплаты других работников**
- 7. Находят другие объекты для сравнения (работников с другим опытом работы, квалификацией, отношением к работе и т.п.)**

- **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

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

Роль руководителя

- “Посредник” между организацией и сотрудником
- следует отслеживать по поведенческим показателям возможное снижение мотивации и его стадии
- Вмешательство руководителя на ранних стадиях снижения мотивации может быстро изменить ситуацию в желаемую сторону
- Форма вмешательства – открытый благожелательный разговор с сотрудником по поводу недоразумений, выявление его потребностей и совместная выработка плана действий по изменению ситуации.

Методы воздействия руководителя

- Личный пример
- Постановка целей
- Контроль
- Убеждение
- Обратиться за советом
- Обращение к лучшим чувствам
- Оценка рабочих результатов
- Информирование
- Опора на коллектив
- Расширение самостоятельности и ответственности работника

- Игра на любопытстве
- Игра на самолюбии
- Использование соревновательности
- Просьба
- Оказание доверия
- Использование стремления завершить уже начатое дело
- Обогащение труда
- Введение новых традиций
- Воодушевление работника на улучшения в работе
- Использование желания работника иметь хорошую репутацию

Методы управленческой 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)

Материальная мотивация.

Мотивы:

- стабильная зарплата и своевременность ее выплаты
- выплата премии
- выплата материальной помощи
- бесплатный проезд на городском транспорте и др.

Демотиваторы:

- низкий должностной оклад
- оплата труда не учитывает личный трудовой вклад и уровень компетентности
- не производится доплата за выполнение функций несвойственных занимаемой должности
- отсутствуют материальные стимулы к повышению уровня образования

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.

Материальное стимулирование

- Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты
- Соотношение постоянной и переменной части зарплаты
- Связь оплаты и рабочих результатов
- Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории

Если вы хотите использовать деньги, как стимул, то обязаны:

- подбирать на работу соответствующих людей
- платить им достаточно крупные премии (30-100% основного оклада)
- создать соответствующий социально-психологический климат
- помнить, что прибавка к зарплате мотивирует не больше трех месяцев
- если для работника главное деньги, то его могут «перекупить»

Организационная мотивация.

Мотивы:

- удобно добираться до места работы
- близость дома к месту работы позволяет осуществлять экономию времени и сил

Демотивация:

- плохая работа городского транспорта
- суровые санкции за малейшее нарушение трудовой дисциплины
- необходимость выполнять работу, не входящую в круг должностных обязанностей
- неправильная организация труда, что не позволяет выполнять нормативы по приему населения
- отсутствие нормального обеспечения рабочего места

Социальная мотивация.

Мотивы:

- достаточно большая общественная значимость выполняемой работы
- удовлетворение от выполняемой работы
- возможность получения второго высшего образования
- хорошие отношения с отдельными членами коллектива

Демотивация:

- не очень благоприятный социально-психологический климат в коллективе
- недемократичность
- некорректность вышестоящего руководителя
- редкое использование коллегиальной формы принятия решений
- отсутствие стимулов к повышению квалификации
- невозможность продвижения по службе
- конфликты с вышестоящим руководителем

Информационная мотивация.

Мотивы:

- доступность необходимой информации
- возможность предоставления нужной информации людям, которые испытывают в ней соответствующую потребность

Демотиваторы:

- поиск нужных документов с использованием личных связей
- слабое использование компьютерной техники в повседневной работе

Мотивирующая организация труда

Характеристики работы, влияющие на трудовую мотивацию работников:

- **разнообразие** навыков, необходимых для выполнения работы;
- **законченность** выполняемых работником задач;
- **значимость**, важность, ответственность заданий;
- **самостоятельность**, предоставляемая исполнителю;
- **обратная связь**, то есть своевременное получение информации относительно соответствия результатов работы установленным требованиям.

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

Стимулировать своих подчиненных -
прямая обязанность руководителя.

- Проблема в упрощенном понимании о том, что побуждает людей хорошо и добросовестно трудиться
- многие думают, что прибавка к зарплате и угроза увольнения могут решить все проблемы
- такая точка зрения не только устарела, но и просто ошибочна
- есть еще и «интерес», понимаемый не только в материальном, но и в морально-психологическом смысле

- На одинаковые стимулы разные люди реагируют по разному (влиют социальный статус, квалификация, должность, потребности, интересы, желания, стремления, ценности, уровень благосостояния и т.п.)
- одни и те же результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания
- наказание улучшает работу в 11% случаев
- поощрение:
 - улучшает работу в 89% случаев
 - ухудшает - в 11%

- Искусство стимулирования состоит в выборе адекватного поощрения или наказания с учетом конкретной производственной обстановки, мнения коллектива, многообразия личных особенностей работника
- Стимулы становятся мотивами деятельности в случае, если они отвечают потребностям работника
- для выявления мотивационной структуры работников можно использовать наблюдение, беседы или анкетные опросы

Де-МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

- Чувство финансовой нестабильности
- Чувство неуверенности в будущем на работе
- Чувство аутсайдера – непринадлежности к команде
- Чувство неспособности и недостаток в уверенности в себе
- Чувство «зависания» на текущей позиции
- Чувство невовлечённости и скуки

ПРИЗНАКИ ДЕМОТИВАЦИИ

- **Снижение качества** продукции.
- Большое количество **прогулов и опозданий**.
- Много обострений хронических **заболеваний**.
- **Текучка**. Много увольнений способных и нужных людей.
- Служащие считают, что они **работают только на себя**, но не на организацию.
- Наблюдается **небрежное обращение с оборудованием и техникой**.
- Служащие тратят слишком много времени на перерывы, обед и пр., растрачивая попусту время. **Работа редко выполняется вовремя**.
- Служащие **не принимают на себя вину** за сделанное — они ищут “**козлов отпущения**”. **Мало личной ответственности**.

Признаки демотивации

- Служащие **не повышают квалификацию**; почти полностью полагаются на старый опыт, старые ценности, старые традиции.
- Мышление направлено только на **ближайшие перспективы**.
- Мало или совсем нет предвосхищающего мышления, только решение проблем.
- Мало или совсем **нет творческого мышления**.
- **Себестоимость продукции возрастает**, потому что служащие считают, что продукция принадлежит компании, а не им.
- **Компания рассматривается как враг.**
- **СТРЕСС**

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
- Грейдирование

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

Грейдирование

- (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