

МОТИВАЦИЯ

Сущность бизнеса:

Люди, продукция, выгода.

«Люди - в первую очередь.
Пока у вас нет хорошей
команды, Вы не сможете
далеко продвинуться в двух
следующих пунктах»

Ли Йококка.



МОТИВАЦИЯ — это...

процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации



Высокая мотивация персонала – важнейшее условие успеха организации.

Первоначальные концепции

- Политика кнута и пряника
- Попытки использовать в управлении методы психологи



Внутренняя мотивация – мотивация, которой человек обладает самостоятельно при выполнении заданий.

«Кто-то делает что-то, потому что он сам хочет это делать»

Внешняя мотивация – мотивация, добавленная «извне», за счет «внешних» стимулов.

Пример: зарплата, процент, служебная машина или мобильный телефон, льготный отпуск, признание, похвала, повышение по службе...

Ключевые принципы, определяющие связь трудовой мотивации и рабочего поведения человека

- *Полимотивированность трудового поведения*
- *Иерархическая организация мотивов*
- *Компенсаторные отношения между мотивами.*
- *Принцип справедливости*
- *Принцип подкрепления*
- *Динамичность мотивации*

Вознаграждение – это...

все, что человек считает ценным для себя



Вознаграждение может быть

Внутренним - чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения и т. д. (мотив)

Внешним - возникает не от самой работы, а дается организацией (зарплата, продвижение по службе...) (стимулирование)

Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную и дополнительную заработную плату.
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: <ul style="list-style-type: none">• Повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом;• Введение компенсационных выплат;• Индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия. Виды: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.

Перечень стимулирующих систем в организации

Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам или безвозмездное получение акций.
Планы дополнительных выплат	Чаще всего связаны с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой, оплата деловых расходов.
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение человека на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки

Перечень стимулирующих систем в организации

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, размещение фотографий на доске почета, почетные звания и награды, публичные поощрения
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: <ul style="list-style-type: none">• Оплату транспортных расходов• Приобретение транспорта:<ul style="list-style-type: none">- с полным обслуживанием- с частичным обслуживанием лиц, связанных с частным разъездом
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников с выплатой % не ниже установленного в Сбербанке. Льготный режим накопления средств.
Организация питания	Выделение средств на питание, организация питания на предприятии

Перечень стимулирующих систем в организации

Продажа товаров , выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими организациями. Выделение средств на эти цели.

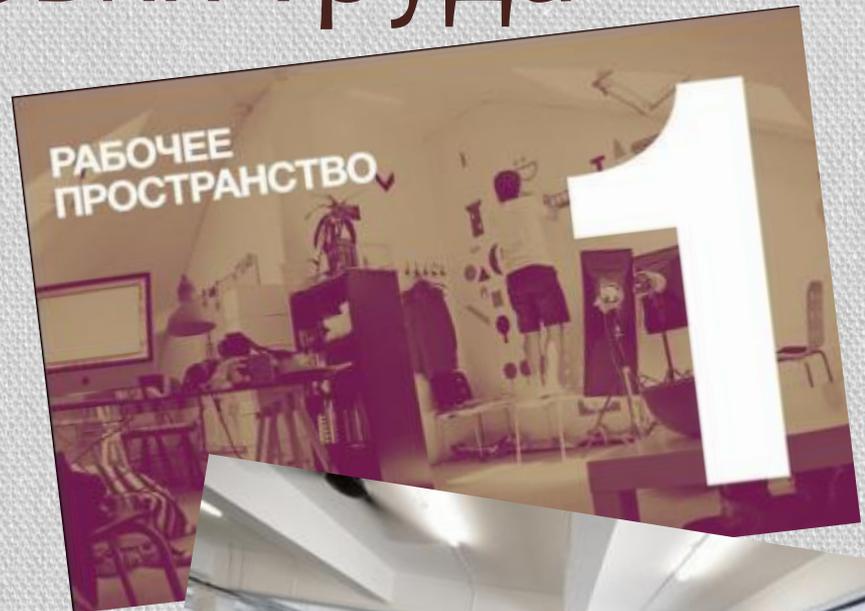
Свободное время

- Руководитель может поощрять подчиненных за хорошую работу увеличением продолжительности отпуска, давать работнику задание на день и отпускать его с работы, если оно выполнено раньше.



Лучшие условия труда

- От того, в какой цвет выкрашены стены помещения, где люди работают, как расставлена мебель, есть ли на окнах цветы, зависит их настроение.



Признание

- Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть ещё сильнее. Нет человека, который остался бы равнодушен к признанию его способностей и высокой оценке его работы.



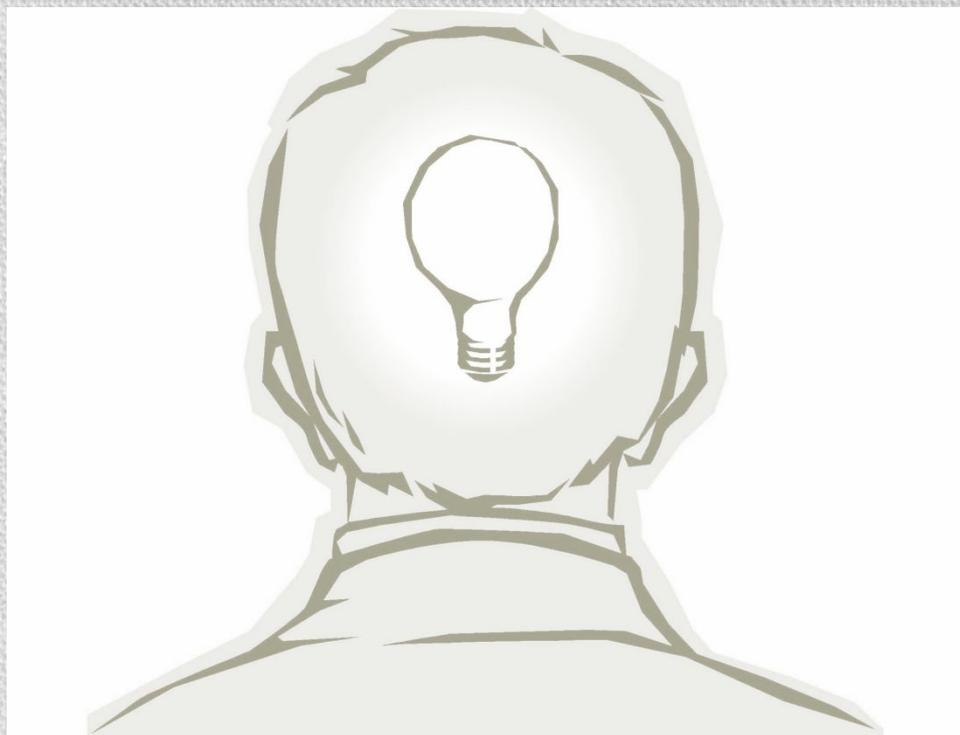
Интересная работа

- Она предназначается для лучших работников. Если человек работает хорошо, руководитель может вознаграждать его, давая ему интересные задания и позволяя не заниматься тем, что ему не нравится.



Современные теории мотивации

- **Содержательные** основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе
- **Процессуальные** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания



Упрощенная модель мотивации поведения через потребности





СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Иерархия потребностей по Маслоу



Теория потребностей МакКлелланда

людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности



Двухфакторная теория Герцберга

Вопросы:

- «Когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?»
- «Когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

Ответы подразделены на две категории:

- **ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа
- **МОТИВАЦИИ** связаны с самим характером и сущностью работы



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория ожиданий

Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели

- *Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами*
- *Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.*
- *Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения*

Мотивация = З-Р x Р-В x Валентность

Теория справедливости

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу



Деньги — это...

*наиболее очевидный способ, которым организация может
вознаградить сотрудников*



Теории мотивации. Суть. Практическое применение

Теория мотивации	Суть	Возможности практического применения
Ф.У. Тейлор	Дайте возможность больше зарабатывать, больше производя. Хронометраж и система премиальной оплаты	Если Иванов попадает в категорию «бездельников», платить по одним расценкам за каждую часть работы до границы стандарта (но не менее того, чтобы Иванов смог ездить на работу на метро, и не более того, чтобы смог приехать на такси один раз в месяц). Если Иванов «работник», он имеет шанс обогатиться.
Иерархия потребностей А. Маслоу	Базисные и высшие потребности. Если одна потребность удовлетворяется, появляется другая неудовлетворенная потребность. Иерархия.	Иванова накормить в корпоративном буфете, посадить в теплое место, сделав начальником. Глядишь, там и самоактуализируется!

<p>Теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда</p>	<p>Потребности достижения, соучастия и властвования. Потребности являются приобретенными под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Взаимозависимость достижения, соучастия, власти.</p>	<p>Провести анализ жизни Иванова, выявив, какие потребности оказали заметное воздействие на его поведение. После чего определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Иванову – приз • Иванова - в рабочий комитет • Иванова - в начальники.
<p>Двухфазная теория мотивации Ф. Герцберга</p>	<p>Гигиенические факторы (з/п, условия труда, соц. Статус, гарантии занятости, техническое руководство, политика компании, отношение с руководителем) и мотиваторы (личный успех, признание, продвижение по службе, работа, возможность роста, ответственность. Процесс удовлетворенности и неудовлетворенности являются различными процессами, но не противоположными, между ними – «отсутствие интереса к работе»</p>	<p>Если Иванов сыт – больше не кормить! Перенести рабочее место на улицу, наградить грамотой, зарплату не поднимать, обещать премию по итогам года как % от количества довольных клиентов. И помнить: зарплата не является мотивирующим фактором.</p>

Теория справедливости С. Адамса	Равенство сравнения собственных усилий: Вознаграждение с усилиями Вознаграждение с другими людьми	Провести исследование завистливости у Иванова и популярных для него коллег. Всех прочих убеждать в справедливости вознаграждения за свой нелегкий управленческий труд.
Теория Э. Лока	Постановка трудной, но достижимой цели	Быть всегда умнее и образованнее Иванова, иначе как подобрать для него правильную трудность заданий?
Теория подкрепления (модификации поведения) В. Скиннера	Почти по Павлову: позитивное поведение подкрепляется и возводится до уровня рефлекса	К Иванову приставить специально обученного руководителя, который будет неукоснительно отслеживать каждое выполненное Ивановым действие. Если Иванов, по мнению руководителя, выполняет правильное действие – немедленно закреплять положительным вознаграждением, если не правильное – бить по рукам

Теория ожиданий В. Врума	Взаимодействие усилий, исполнения и результата	Поскольку результат 1-го уровня – собственный результат, то есть продукт, а результат 2-го уровня – те последствия, которые вызываются 1-м уровнем после оценки, необходимо внушить, что: 1) От его усилий зависит результат 1-го уровня; 2) Из результатов проистекают последствия; 3) Полученные результаты имеют для человека ценность.
Теория X, Y, Z Д. Мак-Грегора (доработано В. Оучи)	Разделение сотрудников на X, Y, Z, где X – лентяи и разгильдяи, принуждаемые к труду методом кнута и пряника; Y – инициативные трудоголики, принуждаемые к завершению труда всеми способами; Z – коллективисты, раскрывающие свой потенциал	Выяснить, кто такой Иванов. После – опытным путем принудить к труду, установив положительную обратную связь, и определить в группу, которая затмит его коллективным потенциалом.

<p>Теория Э. Мэйо «Теория человеческих отношений»</p>	<p>Создание неформальных групп на предприятии – как стимула мотивации работника. Поощрение всей группе. А не отдельному работнику.</p>	<p>Если Иванова ввести в неформальную группу, наладить межличностные отношения с членами группы, то Иванов будет работать с полной отдачей.</p>
<p>Теория мотивации К. Альдерфера</p>	<p>Потребности существования, связи и роста. Та же иерархия, но со схемой восхождения и обратного хода</p>	<p>Не кормить Иванова, посадить в теплое место, пусть они ему добывают пропитания</p>

Темы для эссе:

1. **Какие виды потребностей существуют?**
2. **Какой механизм действует между потребностями и трудовой деятельностью?**
3. **Что такое мотив и что такое мотивация?**
4. **Что понимают под внешней и внутренней мотивацией?**
5. **Может ли внешняя мотивация ослабить внутреннюю?**
6. **Какое отношение имеют мотивы к потребностям?**
7. **Каковы потребности человека?**
8. **Перечислите основные теории мотивации, охарактеризуйте их.**
9. **Опишите ситуации, в которых необходима мотивация подчиненных.**
10. **Какие формы стимулирования вы знаете?**
11. **Чем отличается стимулирование от мотивирования?**