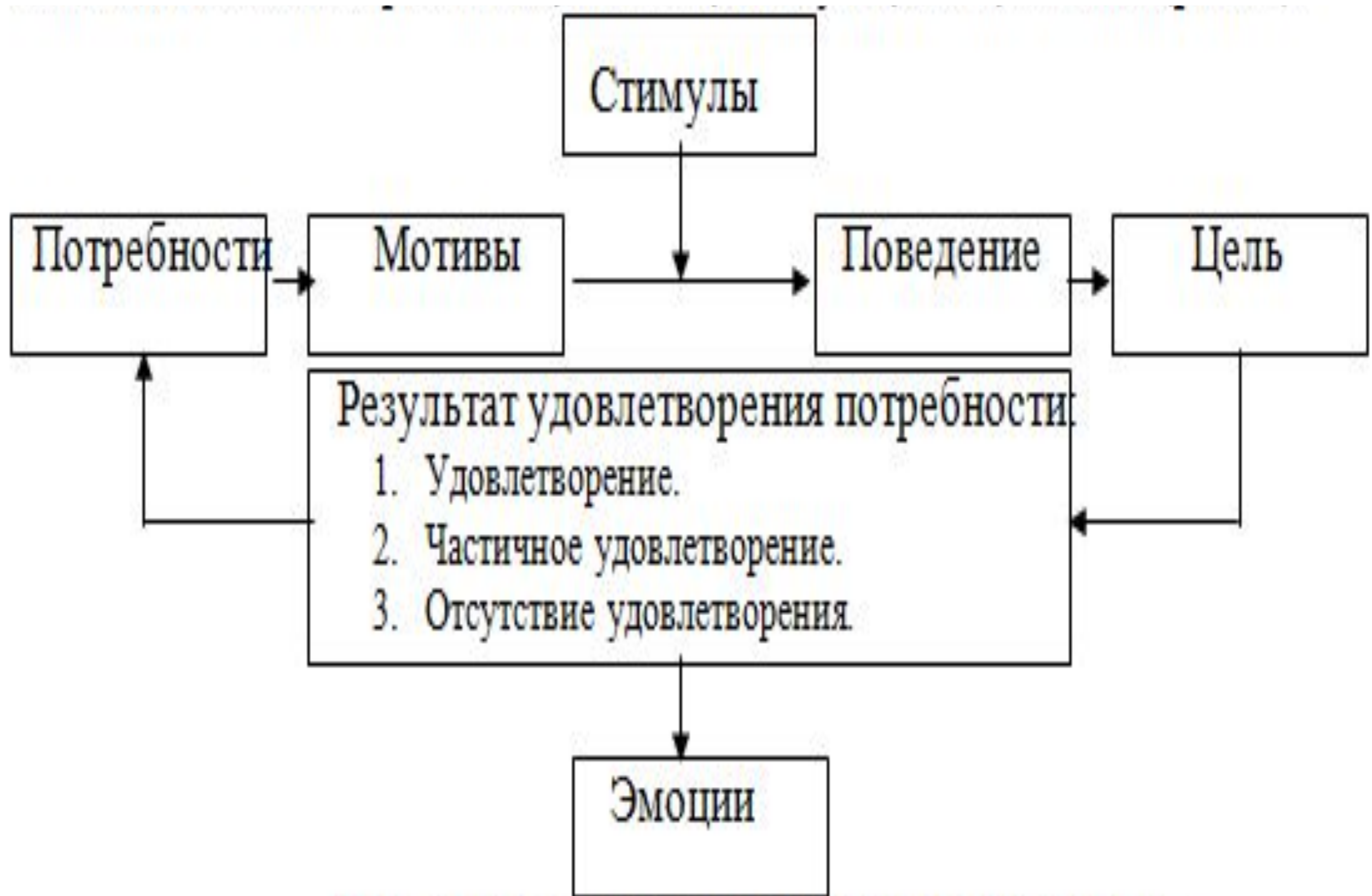


Дисциплина «Проектная работа по системе стимулирования персонала»

Лекция 1: **Мотивационная структура** **ЛИЧНОСТИ**

**Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШСиТ ИШМЭиТ СПбПУ**

Мотивационная структура личности



Потребности человека

- ✓ **Потребность** – это *осознанная необходимость* иметь что-либо (*нужда*) для поддержания жизнедеятельности и развития человека.
- ✓ У каждого человека набор потребностей *индивидуален* по количественному, качественному составу, по иерархическим взаимосвязям.
- ✓ В основе первых теорий мотивации лежало деление потребностей **на первичные** (врожденные, витальные) **и вторичные** (приобретенные). Это соответствует современному представлению **о человеке как единстве биологического и социального компонентов.**

МОТИВ

✓ **Мотив** (лат. *movere* – приводить в действие) – *внутренний побудитель* активности; то что побуждает человека к деятельности.

✓ Мотив представляет собой *определенную потребность*. Всегда имеется *материальный* или *идеальный объект*, из-за которого активизируется деятельность личности.

Стимул

- ✓ **Стимул** – (лат. stimulus – остроконечная палка, с помощью которой погоняли скот) - средство воздействия для побуждения к действию; *побудительная причина действия.*
- ✓ **Сравнивая понятия “мотивы” и “стимулы”**, видно, что мотив внутренне присущ деятельности человека, а стимул – как побудительная причина действия, идет **из внешней среды** (в контексте трудовой мотивации – от руководства).
- ✓ Воздействие *со знаком «+» и со знаком «-».*

Стимулирование - целенаправленное воздействие на поведение работника (управление поведением) с использованием соответствующего **набора средств (инструментов).**

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

Основные антистимулы персонала

- Отсутствие важной **информации** у персонала.
- Неиспользование каких-либо **навыков** сотрудника, которые он сам ценит.
- Нарушение негласного **контракта**.
- 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**.

Цель деятельности

- ✓ В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя *поведение человека*, направлены на достижение определенной цели.
- ✓ **Цель** - это *осознаваемый результат*, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.
- ✓ При достижении цели удовлетворение потребности может быть *полным, частичным или отрицательным*.
- ✓ В случае *положительного результата* (удовлетворения) человек склонен *повторять* данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведение, ведущее к *отрицательному результату*, избегается.

ЭМОЦИИ

- ✓ **Эмоции** — это субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они *сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности.*
- ✓ Активности всегда сопутствуют эмоции (не существует “неэмоциональных мотивов”).
- ✓ Особенно важны для исследования трудовой мотивации *эмоции успеха-неудачи* (радость, уверенность, надежда, удивление, огорчение, сожаление, уныние, тревога).
- ✓ Среди всех элементов мотивационной структуры именно эмоции работников являются наиболее *удобными для наблюдения.* Но для того чтобы руководитель смог оценить степень удовлетворенности подчиненного в процессе трудовой деятельности, он должен обладать *навыками «чтения» людей.*

**Мотивация трудовой
деятельности (персонала) -
побуждение работника или группы
работников к деятельности,
направленной на достижение целей
организации, посредством
удовлетворения их собственных
потребностей.**

Мировой опыт исследования мотивации

Классические
теории

«человек
экономический»

действуют
**экономические
стимулы**

Теория
человеческих
отношений

«человек
социальный»

стимулирование не
только зарплатой, но
**и позитивным
отношением
к работнику**

Теория
человеческих
ресурсов

«человеческие
ресурсы»

к уже имеющимся
стимулам добавился
**карьерный рост,
удовлетворение от
работы, развитие
творческих
способностей
работника**

Система стимулирования персонала - организованная совокупность воздействий на сотрудников, побуждающая их выполнять свою работу наилучшим для организации образом.

Структура системы стимулирования персонала



РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Верещагина Л.С. Управление вознаграждением персонала: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 152 с.
2. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб. пособие. - М.: РУДН, 2008. - 235 с.
3. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА- М, 2010. – 524 с.
4. Миляева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций. Алт. гос. тех. ун-т, БТИ. Бийск. - Изд-во Алт. гос. тех. ун-та, 2005.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические занятия (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
6. Озерникова Т.Г. Системы мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
7. Пособие по нематериальной мотивации персонала (как приложение к журналу «Справочник как приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом»).
8. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. - СПб.: Питер, 2009.

Спасибо за внимание!

СХЕМА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

→ ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВИДЫ, ПРИНЦИПЫ И ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Что подразумевается под различными аспектами технологий мотивации

→ СЛОЖНОСТИ МОТИВАЦИИ

Как увеличить действие стимулов на сотрудников

→ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ И КОЛЛЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ

Каковы принципы сочетания индивидуальной и коллективной мотивации

→ НЕОБХОДИМОСТЬ ЗНАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Какие вопросы эффективно решаются благодаря знанию структуры трудовой мотивации

2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

→ ГРУППЫ ИНСТРУМЕНТОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Как правильно использовать такие инструменты, как условия труда, социальная поддержка, корпоративная культура, возможность самореализации

3. ДИАГНОСТИКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ

→ ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТРУДА И ВЫБОР ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ

Как выбрать факторы для проведения внешних исследований состояния рынка труда

→ МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Каковы наиболее популярные и действенные методы изучения мотивации. Какие опросники используются для исследования структуры мотивации

→ АНАЛИЗ ГОТОВНОСТИ, ЖЕЛАНИЯ И СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Что надо учитывать при обработке полученных данных

→ ВЫБОР МОТИВИРУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ

4. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Каковы начальные шаги разработки системы дополнительных льгот и нематериальной мотивации

СПЕЦИФИКА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ. ГИБКИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

От каких факторов зависят особенности разработки и внедрения системы мотивации в компании

Какие программы способствуют продвижению проекта по внедрению новой системы нематериальной мотивации и внедрения системы мотивации в компании

БЮДЖЕТ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ. НОРМАТИВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Как разработать алгоритм различных аспектов нематериальной мотивации

ПРОЦЕДУРА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Как оценить качество мероприятий системы нематериальной мотивации