

# *Мотивация персонала*

*Мотивация* – воздействие на человека для достижения личных, групповых и общественных целей.



# *Внутренняя мотивация*

- ❖ *Внутренняя мотивация* определяется такими факторами, как содержание и значимость работы, возможность реализовать природные способности и склонности человека, полезность выполняемой работы для группы людей и общества, соответствие работы убеждениям работника, его этической ориентации.

# *Внешняя мотивация*

- ❖ *Внешняя мотивация* выступает в двух формах: административной и экономической. *Административная мотивация* означает исполнение работы по приказанию, принуждению. *Экономическая мотивация* осуществляется посредством экономических стимулов (заработная плата и пр.).

# *Методы мотивации*

- ❖ 1. *Экономические методы.* Могут быть прямыми (зарплата, комиссионные, премия, плата за обучение) и косвенными (льготное питание, доплата за стаж, оплаченные отпуска, страхование жизни и пр.). Эти методы влекут дополнительные издержки организации и быстро приводят к насыщению.

# *Методы мотивации*

- ❖ *2. Методы психологического поощрения.*  
Удовлетворение работой, большая ответственность, безопасность. Не требуют дополнительных затрат и не приводят к насыщению.

# *Методы мотивации*

- ❖ *3. Целевой метод.* Посредством целей внимание и усилия сосредоточиваются на определенных направлениях. Цели могут выступать в качестве нормативов, с которыми сопоставляются результаты; могут влиять на структуру и процедуры организационных систем; часто отражают глубинные мотивы и особенности как работников, так и организации.

# *Методы мотивации*

- ❖ 4. *Метод устранения отрицательных стимулов. Устранение несправедливости, фаворитизма и пр.*

## 5. Метод проектирования работ, обогащения труда.

- ❖ Проектирование работ – это формальная и неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы, с учетом потребностей и запросов организации и индивида. Если работа или задание изменяются в связи с новой технологией, структурной реорганизацией, инициативой работника, указанием руководства или процессом управления по целям, то речь идет о *перепроектировании работы*. Основная цель перепроектирования состоит в повышении мотивации людей и роста эффективности путем изменения работы. Перепроектирование работы связано с ее расширением и обогащением труда. Расширить работу – это значит дать работнику больше работы того же типа. *Обогащение труда* предполагает более содержательную работу.



## *6. Метод соучастия (партисипативности) или вовлечения работников в управление.*

- ❖ Голос при решении проблемы; консультации, поиски согласия; согласие с окончательным решением; целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость; действенное делегирование прав; совместное принятие решений; совместное выявление проблем и соответствующих действий; возможность создать надлежащие условия и установки; механизм для улучшения сотрудничества работников и администрации.
- ❖ Метод направлен на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых работников и обеспечивает необходимое интегрирование одиночных усилий в единое коллективное действие.

## *7. Метод косвенных усилий.*

- ❖ Проведение конференций и совещаний, обучение, наблюдения на рабочем месте и т.д. Помимо главной цели эти мероприятия выступают и в качестве инструментов мотивации.

## 8. Дисциплинарный метод.

- ❖ Выговоры, предупреждения, замечания об ошибочных действиях, лишение привилегий. Дисциплинарный метод часто дает меньший эффект, чем от него ожидается. Наказанный работник в будущем будет стараться избежать наказания, а не работать лучше.

# Эволюция и этапы развития систем мотивации

- ❖ На **первом этапе**, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.
- ❖ На **втором этапе** человек познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размер оплаты труда определяются работодателем.

# Эволюция и этапы развития систем мотивации

- ❖ На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными от стиля управления, применяемого руководителем.
- ❖ На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.
- ❖ На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.

# Эволюция и этапы развития систем мотивации

- ❖ На **шестом этапе** апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.
- ❖ На **седьмом этапе** система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп.
- ❖ И наконец, на **восьмом этапе** в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

# *Основные теории мотивации*

- ❖ Три главных направления:
- ❖ 1) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека;
- ❖ 2) внутриличностные теории (общеупотребительное название – содержательные теории);
- ❖ 3) процессуальные теории.

# *Первая группа теорий*

- ❖ рассматривает определенный образ работника, его потребности и мотивы. К их числу можно отнести теории «Икс» и «Игрек» Д.Макгрегора, теорию человеческих отношений Элтона Мэйо, теорию З. В. Оучи.



## *Вторая группа теорий (содержательные теории)*

- ❖ анализирует структуру потребностей и их проявление. Цель содержательных теорий – определить, как и в каких пропорциях применять внутреннее и внешнее вознаграждения.

- ❖ Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
- ❖ Теория потребностей (ERG) К. Альдерфера
- ❖ Теория психологического роста К. Арджириса
- ❖ Двухфакторная модель Ф.Герцберга
- ❖ Теория мотивационных потребностей Д. Макклелланда

# *Третья группа теорий (процессуальные)*

изучает влияние на мотивацию различных факторов внешней среды:

- ❖ Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона
- ❖ Теория справедливости С.Адамса
- ❖ Теория Лока
- ❖ Теория подкрепления (модификации поведения) Скинера
- ❖ Теория ожиданий В. Врума
- ❖ Комплексная модель Л. Портера и Э. Лоулера

# ***ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ***

1. Теория потребностей А. Маслоу
  2. Теория мотивации Алдерфера (ERG-теория)
  3. Двухфакторная теория мотивации Герцберга
  4. Теория приобретенных потребностей Макклеланда
  5. Теория справедливости Адамса
  6. Теория Лока
  7. Теория подкрепления (модификации поведения) Скинера
  8. Теория ожиданий Врума
  9. Теория ожиданий Портера-Лоулера
1. Иерархия
  2. Фрустрация-регрессия
  3. Гигиенические факторы и мотиваторы
  4. Был ли импринтинг достижения присоединения власти?
  5. Отношение награда/усилие свое и референта
  6. Постановка трудной, но достижимой цели
  7. Оперантное научение
  8. Ожидание того, что: выполнимо, смогу, получу.
  9. Попытка синтеза п.5, п.7, п.8

## *Средства и методы воздействия на мотивацию работников(практически идентичны):*

### **Средства:**

1. Организация работ
2. Материальное стимулирование
3. Моральное стимулирование
4. Постановка целей
5. Оценка и контроль
6. Информирование
7. Практика управления
8. Меры дисциплинарного воздействия
9. Обращение к наиболее значимым для работника ценностям

### **Методы:**

1. Метод проектирования работ, обогащения труда
2. Экономические методы
3. Методы психологического поощрения
4. Целевой метод
5. Метод устранения отрицательных стимулов
6. Метод соучастия, вовлечения работников в управление
7. Метод косвенных усилий
8. Дисциплинарный метод

## *Модель характеристик работы (job characteristics model) Дж. Хэкмана и Г.Олдхэма*

Любую работу можно описать с помощью **пяти ключевых измерителей** (характеристик):

- ❖ **разнообразие навыков**, необходимых для выполнения работы – та мера, в которой работа требует разнообразия действий, применения работником различных навыков и способностей;
- ❖ **идентичность задач** – степень законченности, идентифицируемости определенного объема выполняемых работ;
- ❖ **значимость задания** – мера влияния работы на жизнь или работу других людей;
- ❖ **автономия** – степень самостоятельности, независимости работника в определении графика работ и способа их выполнения;
- ❖ **обратная связь** – возможность получения ясной и четкой информации об эффективности выполняемой работы.