Психология мотивации персонала

- **ВОПРОСЫ:**
- 1 Психологические подходы к мотивации персонала в организации.
- 2 Мотивационные типы персонала.
- 3 Пути повышения мотивации труда.

ЛИТЕРАТУРА:

- 1 Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабанченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
- 2 Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.
- 3 Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под. ред. А.В. Барташева. – М. : Психотерапия, 2005. – 334 с.
- 4 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
- 5 Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
- 6 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
- 7 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
- 8 Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. – 672 с.

«Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей»
Ли Якокка

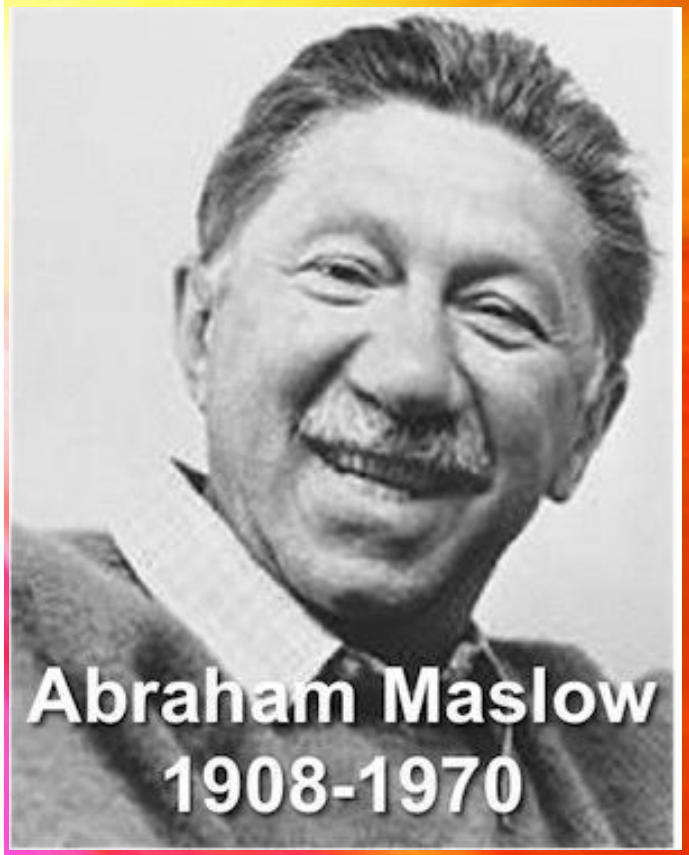
- **Потребность** — это состояние живого существа, выражающее его зависимость от конкретных условий существования и выступающее источником его активности.
- **Мотив** — это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности субъекта (причина, лежащая в основе выбора действий и поступков; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта).
- **Мотивация** —система факторов, детерминирующих поведение (потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и другое);

  —процесс, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

- Известный американский психолог и социолог Дейл Карнеги пишет, что в 1930-е годы в мире было два управляющих с жалованием в размере 1 миллион долларов в год: Уолтер Крайслер и Чарльз Шваб. По тем временам это были немыслимые деньги. Почему же сталелитейный магнат Эндрю Карнеги (однофамилец Дейла Карнеги) платил своему генеральному управляющему Швабу свыше 3,6 тысяч долларов в день? Потому что Шваб гений? Нет. Потому что он знал больше других о производстве стали? Ничего подобного.
- Сам Шваб так объяснял свои управленческие и деловые успехи: **«Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения. Ничто другое так сильно не бьет по честолюбию человека, как критика со стороны начальников. Я никогда не критикую. Я верю в действенность поощрений человека на работе. Поэтому мне очень хочется хвалить людей, и я терпеть не могу их бранить. Если мне что-то нравится, то я чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу»**
- Фактически главным достоинством Шваба было умение создать в возглавляемом коллективе такую обстановку, при которой все подчиненные работали с ним с удовольствием. А при таких условиях потенциал человека раскрывается и реализуется максимально.

Содержательные теории мотивации

1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу.



Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Основные положения:

— Прежде чем потребность следующего уровня станет мощным определяющим фактором в поведении человека, **должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня** (это справедливо для большинства людей).

— Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

— Хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею (**поведение людей полимотивационно**).

— Со временем **потребности** людей **меняются**.

Содержательные теории мотивации

2 Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Три группы потребностей.

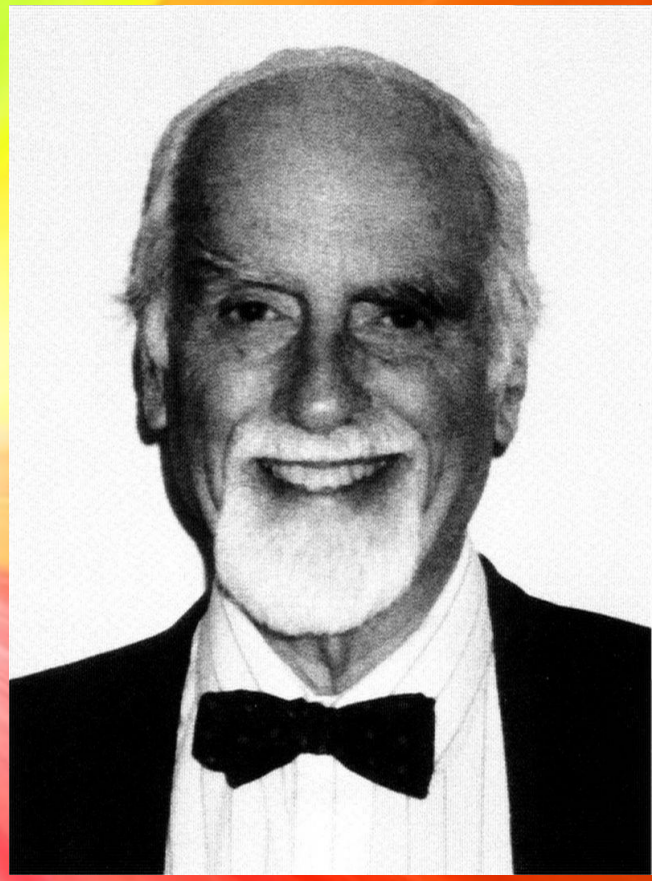
1. ***Потребность власти*** выражается как желание воздействовать на других людей:

—власть ради власти

—власть ради решения групповых задач.

2. ***Потребность успеха*** удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

3. ***Потребность в причастности —*** заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи



David Clarence McClelland
(19171917 — 1998**)**

Содержательные теории мотивации

3 Теория двух факторов Ф. Герцберга

I гигиенические факторы (фрустаторы):

- зарплата
- условия труда
- распорядок и режим работы
- качество контроля со стороны руководств
- отношения с коллегами и подчиненными.
- **II Мотиваторы:**
- достижение
- признание
- ответственность
- возможность роста.

Herzberg Frederick
(1923-2000)

Основные положения теории двух факторов Ф. Герцберга:

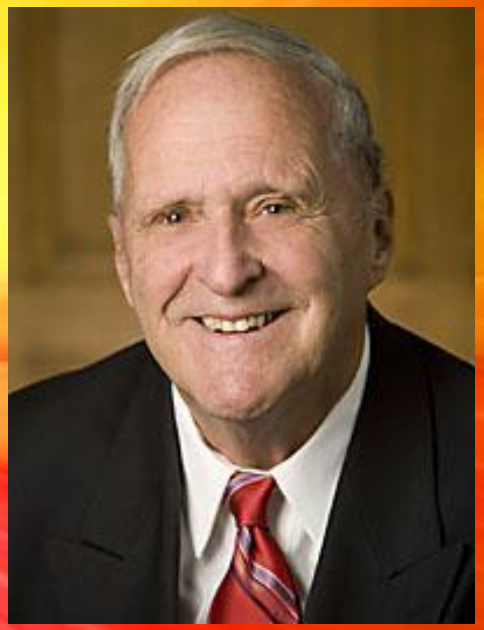
1 Отсутствие или неадекватность «мотиваторов» не приводят к неудовлетворенности работой.

2 Неразвитость «фрустраторов» приводит к неудовлетворенности работой.

3 Высокий уровень развития «фрустраторов» не приводит к повышению мотивации труда.

4 Высокий уровень развития «мотиваторов» вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности.

Процессуальные теории мотивации



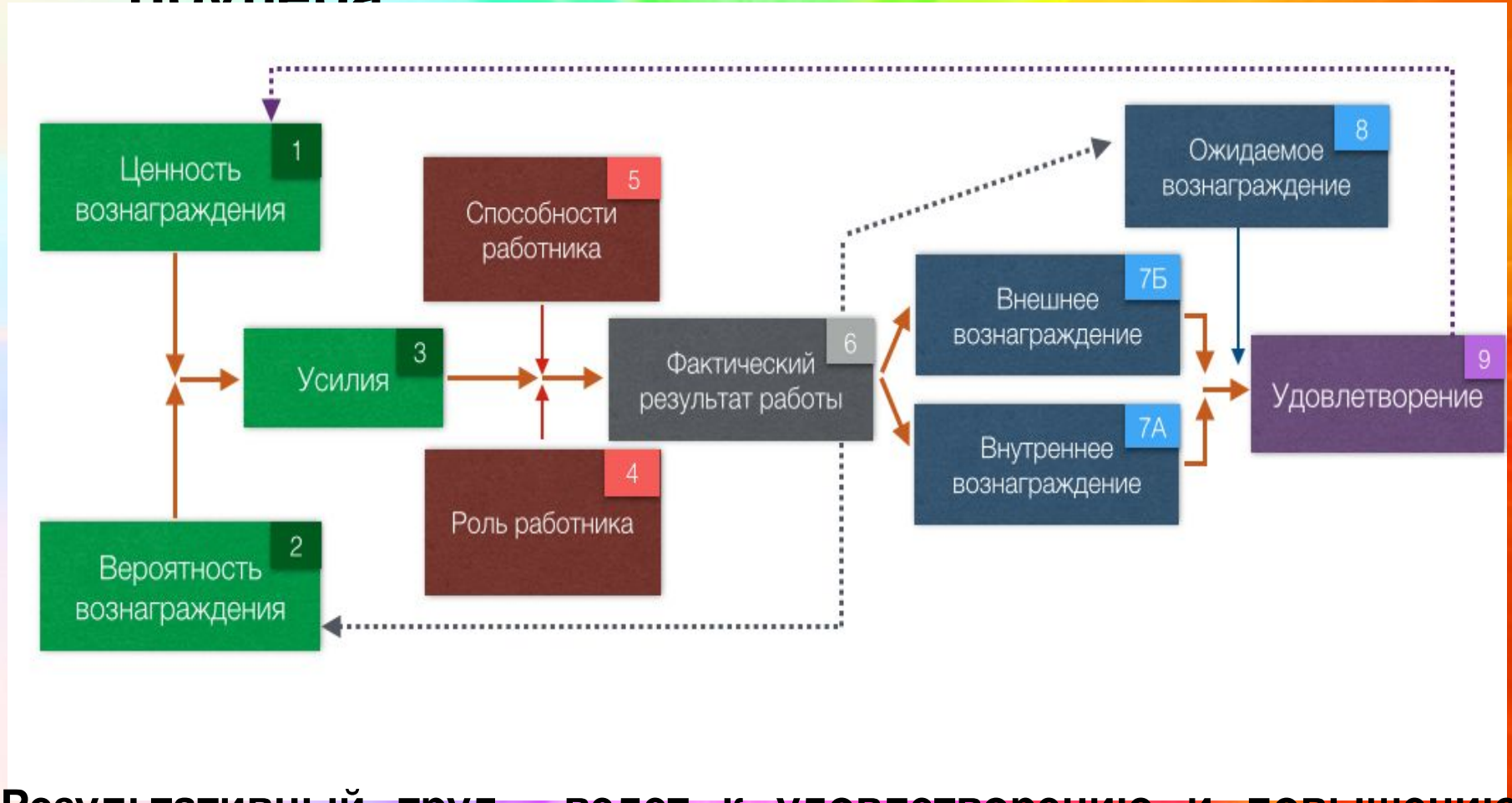
09.08.1932 года.

Процессуальные теории мотивации

Теория справедливости (равенства) **С. А**

Процессуальные теории мотивации

3 Модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера



Результативный труд ведет к удовлетворению и повышению мотивации

2 Мотивационные типы персонала

- Мотивационные типы можно разделить на два класса:
- 1) класс ***избегательной мотивации*** (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс ***достижительной мотивации*** (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).
- Поведение человека можно описать *мотивационным профилем*.

Мотивационные типы персонала

- **Люмпенизированный тип.** (избегательный класс мотивации)

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

- **Формы стимулирования:**

- ***Негативные -*** неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

- ***Натуральные*** **-** покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

- ***Патернализм*** (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Мотивационные типы персонала

- **Инструментальный тип.** (достижительный классу мотивации)

<u>*Характеристика:*</u>

- интересует цена труда, а не его содержание

(труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей);

- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

- **Формы стимулирования:**

Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

Мотивационные типы персонала

- **Профессиональный тип.** (достижительный класс мотивации)
- *Характеристика:*
- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.
- интересуют трудные задания, как возможность самовыражения;
- считает важной свободу действий;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

- **Формы стимулирования:**
- ***Организационные*** – улучшение условий работы, ее содержания и организации.
- **Денежные** - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- ***Привлечение к совладению и участию в управлении.***

Мотивационные типы персонала

- **Патриотический тип.**
- **(**достижительный класс мотивации)
- *Характеристика:*
- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

- **Формы стимулирования:**
- ***Моральные*** **-** грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.
- ***Натуральные*** - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- ***Патернализм*** **(**забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
- ***Привлечение к совладению и участию в управлении.***

Мотивационные типы персонала

- **Хозяйский тип.** (достижительный класс мотивации)
- *Характеристика:*
- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

- **Формы стимулирования:**
- ***Привлечение к совладению и участию в управлении.***
- ***Денежные*** - заработная плата, включая все виды премий и надбавок
- ***Организационные*** - условия работы, ее содержание и организация.

3 Пути повышения мотивации труда

I Материальные (экономические) методы мотивации (по Д. Синку)

Виды методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)	Сдельная оплата; Повременная оплата; Премия за рационализаторство; Плата за отсутствие опозданий и прогулов; Плата за обучение.	Распределение прибыли (экономические системы: Скэндона, Раккера, «Им-прошейр»)
Экономические (косвенные)	Льготное питание; Доплата за стаж; Премии; Отгулы; Обучение.	Дополнительные выплаты; Групповые премии.

3 Пути повышения мотивации труда

«Деньгами и добрым словом от работника можно добиться гораздо большего, чем просто добрым словом»

Приписывается Г.Форду

Принципы использования экономических стимулов:

- Опора на обоснованную систему оценки работ.
- Наличие критериев измерения и оценки.
- «Разумные нормативы».
- Поощрение четко увязано с результативностью.
- Простота.
- Прозрачность.
- Увязка вознаграждений и результативности во времени.
- Гибкость.

3 Пути повышения мотивации труда

- **Причины, по которым деньги утрачивают свое стимулирующее значение:**

1. Размер премий должен составлять не менее 30 % з/п, иначе премия теряет свою стимулирующую силу. (Ф. Тейлор).
2. Ближайшее социальное окружение может блокировать активность своих членов путем установления неформальных норм выработки. Повышение их повлечет за собой карательные санкции к «отступнику». (Э. Мэйо).
3. Низкий уровень запросов работников. (К. Киллен).
4. Недостаточные физические или интеллектуальные возможности работника (если мне это не по силам, то и не буду пытаться).
5. Нежелание больше работать, например, хочу отдохнуть в выходной день, а не идти на сверхурочную работу. (К. Киллен).
6. Недоверие рядовых работников администрации (организационный аспект). Люди не хотят лучше работать, а то могут быть повышены нормы, и тогда придется работать гораздо больше. (К. Киллен).
7. Слишком далекие выгоды. Например, системы участия в

3 Пути повышения мотивации труда

- П. Друкер:
- *«Поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы. Однако они немедленно превращаются в права. Их частичная или полная отмена воспринимается как наказание. Увеличение требований, касающихся дополнительных денежных выплат, быстро разрушает их полезность как стимулов*

и инструментов управления».

3 Пути повышения мотивации труда

Если корову только доить – надои не удвоятся.

Народная мудрость

Нематериальная мотивация — это все те внешние стимулы немонетарной природы, которыми организация может управлять в целях поощрения эффективного труда работников.

А) Социальные потребности

- Давайте сотрудникам такую работ

которая позволила бы им общаться.

- Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
- Проводите с подчиненными периодические совещания.
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

3 Пути повышения мотивации труда

Б) **Потребности в уважении**

- Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
- Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
- Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

3 Пути повышения мотивации труда

В) **Потребности в самовыражении**

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

3 Пути повышения мотивации труда

- **ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ПОДКРЕПЛЕНИЙ**

1. Конкретность вознаграждения.
2. Безотлагательность (Основатель IBM, Т. Уотсон-старший, ввел в практику выписывание чека прямо на рабочем месте).
3. Достижимость (поощрять нужно любые успехи, в том числе и малые).
4. Внимание со стороны высшего руководства.
5. Непредсказуемый и нерегулярный характер.

Спасибо за внимание!