

# 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»**

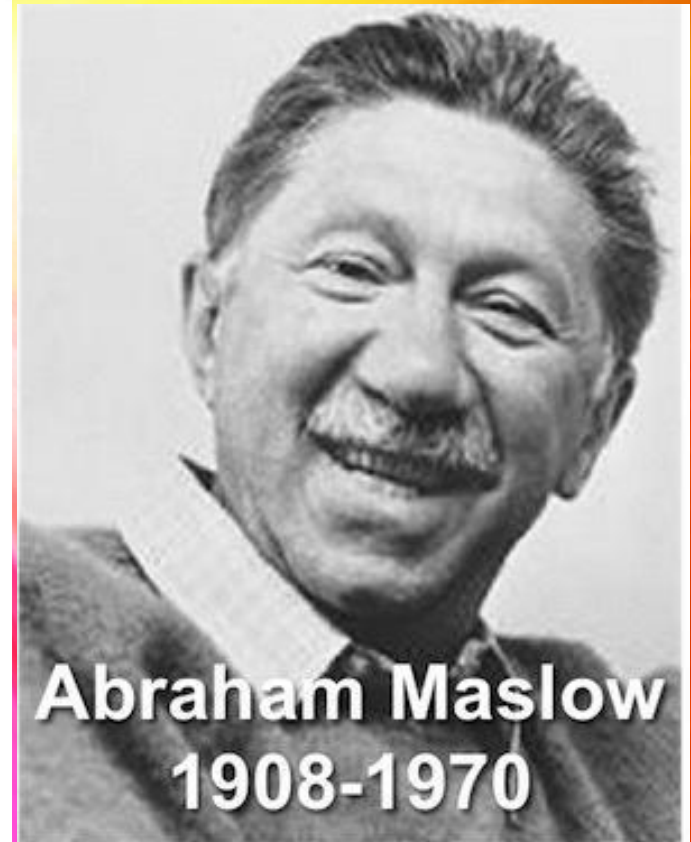
**Ли Якокка**

- **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.*

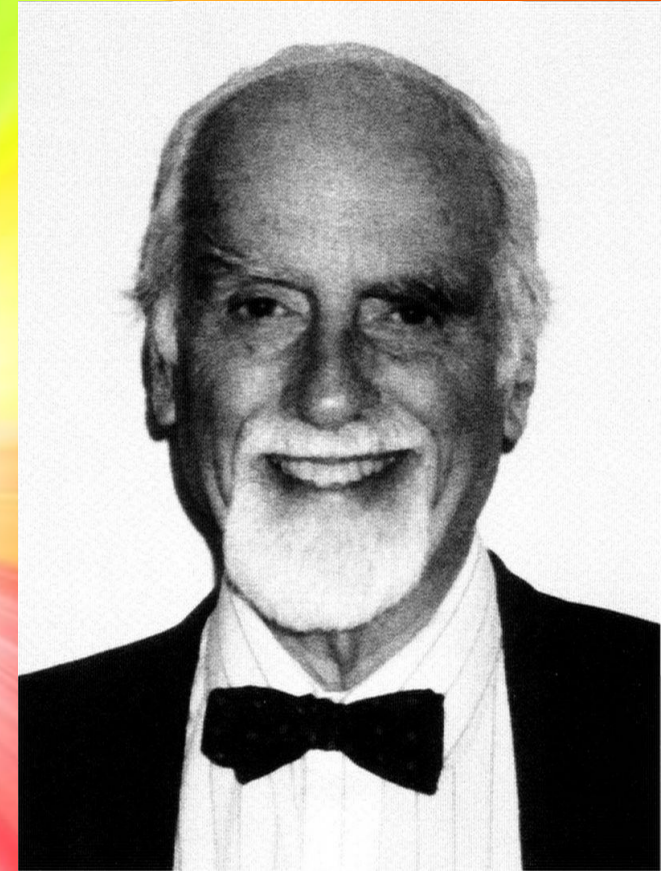
1. **Потребность власти** выражается как желание воздействовать на других людей:

— **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  
([1917](#)1917 — [1998](#))

# Содержательные теории МОТИВАЦИИ

## 3 Теория двух факторов Ф. Герцберга

### I гигиенические факторы (фрустраторы):

- зарплата
- условия труда
- распорядок и режим работы
- качество контроля со стороны руководства
- отношения с коллегами и подчиненными.

### II Мотиваторы:

- достижение
- признание
- ответственность
- возможность роста.



**Herzberg  
Frederick  
(1923-2000)**



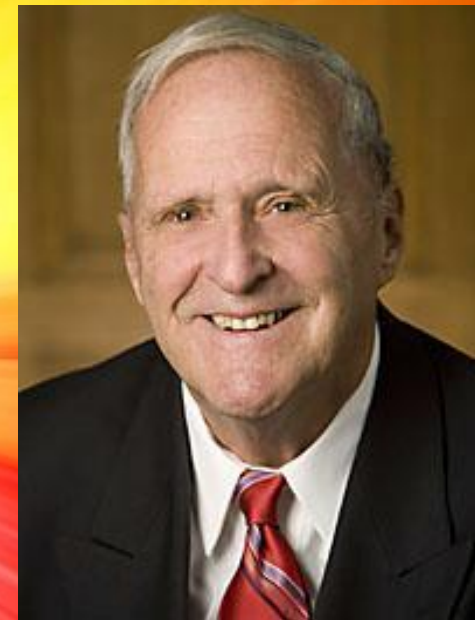
# Основные положения теории двух факторов Ф. Герцберга:

- 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

## МОТИВАЦИЯ

### Теория ожидания В.Врума



09.08.1932 года.

# Процессуальные теории

## МОТИВАЦИИ

### Теория справедливости (равенства) С.

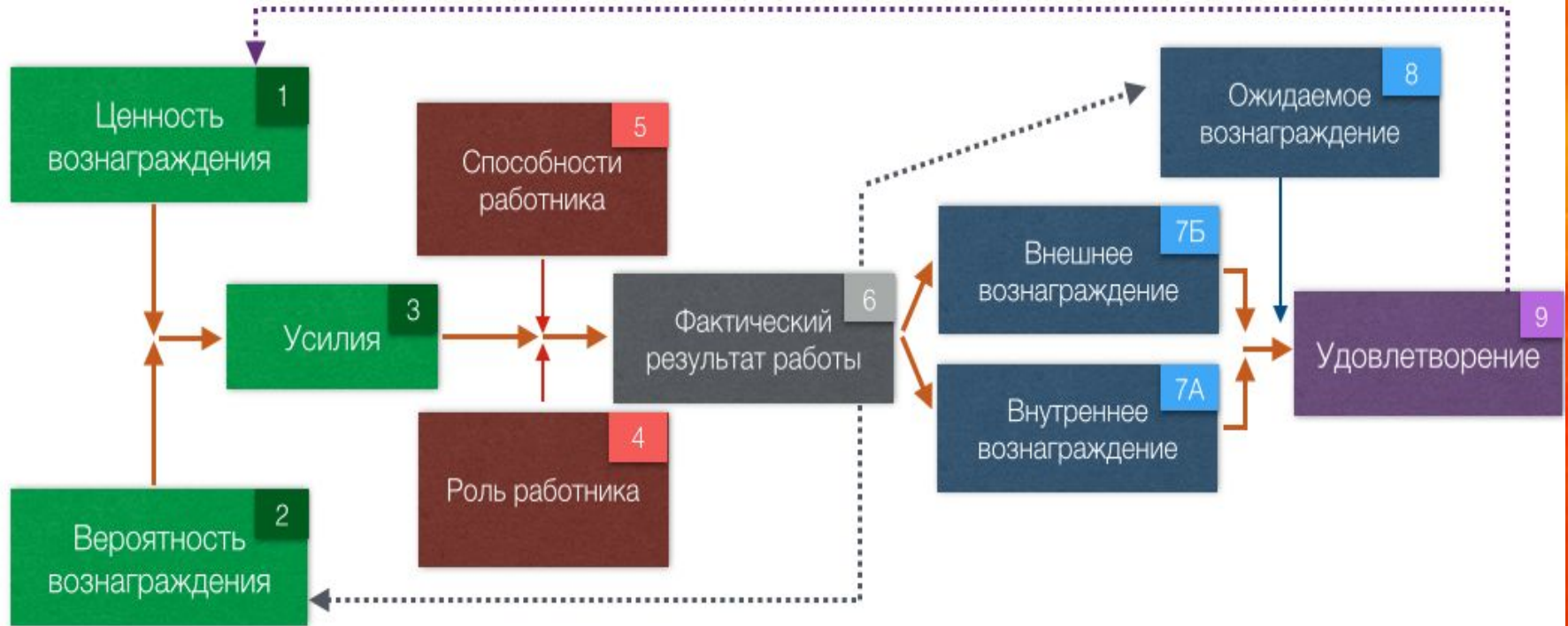
А,



# Процессуальные теории

## МОТИВАЦИИ

### 3 Модель мотивации Л. Портера и Э. Лоуэра



**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** - недовольствие, 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)

### Характеристика:

- интересуется 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:
- интересуется содержанием 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

- **Хозяинский 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  |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Экономические<br/>(прямые)</b>    | Сдельная оплата;<br>Повременная оплата;<br>Премия за рационализаторство;<br>Плата за отсутствие опозданий и прогулов;<br>Плата за обучение. | Распределение прибыли<br>(экономические системы:<br>Скэндона, Раккера, «Им-прошейр») |
| <b>Экономические<br/>(косвенные)</b> | Льготное питание;<br>Доплата за стаж;<br>Премии;<br>Отгулы;<br>Обучение.  | Дополнительные выплаты;<br>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 работу, 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!**

