

Мотивация

в управлении

для магистрантов

человеческими ресурсами

8 сентября – 24 ноября 2012

Надежда Николаевна

Покровская

Кандидат экономических наук, Доктор социологических наук
Профессор кафедры Социологии

Мотивация в управлении человеческими ресурсами

8 сентября 2012 – Введение

- ✓ Знакомство: мы, цели, правила
- ✓ Психология, социология, экономика мотива
- ✓ Основные теории мотивации

Знакомство

Кто Вы?

- Как Вас зовут?
- Что Вы делали до магистратуры?
- Зачем Вы пришли в магистратуру?
 - Почему Вы пришли в магистратуру?
 - Что Вы хотите получить от магистратуры?

Деловая игра

Ваше резюме

Что мы пишем в верхней части?

- На какую должность претендуете
- Ваши особенные ожидания
- Мотивы – Ради **чего** Вы готовы выйти из дома?
- Потребности – чего Вам **не хватает** ?
- Цели – **каких результатов** хотите достичь?

Деловая игра

Ваше резюме – Анализ

Что пишем в верхней части? –
Объясняем нашу мотивацию
управляющему работодателю

- Мотивы – Ради **чего** Вы готовы выйти из дома?
- Потребности – чего Вам **не хватает** ?
- Цели – **каких результатов** хотите достичь?

Ради чего

МЫ ГОТОВЫ ВЫЙТИ ИЗ ДОМА

- Активность («действие», деяние, дело...)

– Философия

- «движение – это жизнь» (Аристотель)
 - «Человек находится постоянно вне самого себя. Именно проектируя себя и теряя себя вовне, он существует как человек... Будучи этим выходом за пределы, улавливая объекты лишь в связи с этим преодолением самого себя, он находится в сердцевине, в центре этого выхода за собственные пределы»

Ж.П. Сартр

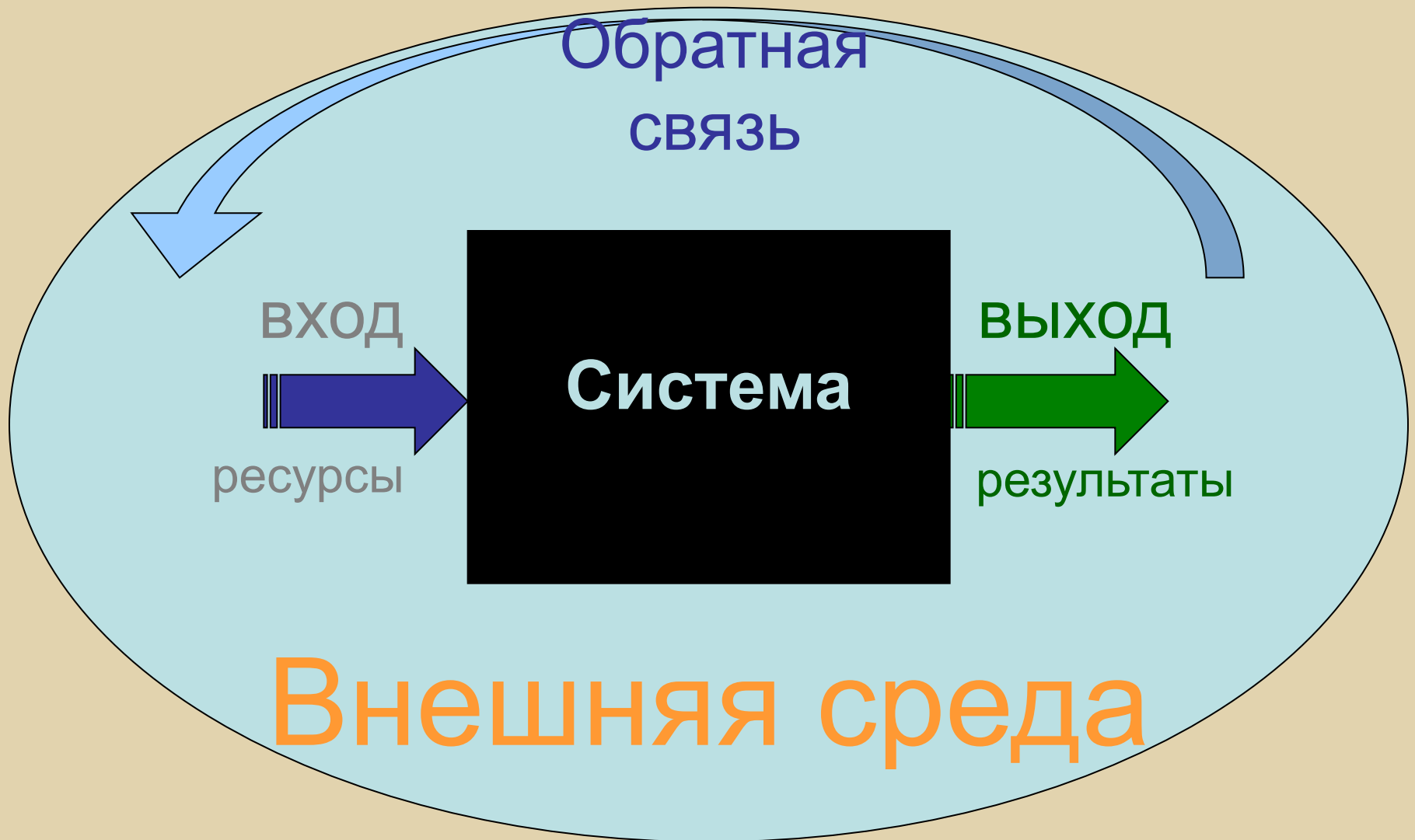
– Обыденность

- Интенсивность взаимодействий со средой

Открытая система

- «Гомеостазис» («поддержание»)
 - Стремление системы восстанавливать утраченное равновесие
 - Чтобы оставаться прежним, необходимо все время меняться
 - Чтобы стоять на месте, надо бежать
 - Системный подход, системный анализ
 - Человек ↔ среда
 - Ресурсы
 - Цели («опредмечивание потребности»)

«Черный ящик»



Активность

Реактивность. Проактивность

- Актор – актер
 - встраивание в ткань социума
 - Социология
 - Реактивный подход
 - Роли и статусы
- Стабильность
- Актор – деятель,
 - режиссер, творец, меняющий мир
 - Педагогика
 - Проактивный подход
 - Творчество, креатив
- Инновации

Деловая игра

Защита диссертации

Защитите Вашу будущую
магистерскую диссертацию

- Как Вы выбрали тему?
 - Актуальность ...
 - Работа
 - начальство / карьера /
 - Личный интерес
 - Биография / тип личности, характер
 - ...
- Что Вы планируете делать с диссертацией?

АКТИВНОСТЬ ЛИЧНОСТИ

- Динамика

- Психология

- способность

- специфическое качество возможности, детерминированное внутренним состоянием актора

- человека

- индивида? члена общества? участника группы?

- совершать

- деяние

- произвольные

- сравнительная независимость от среды, надситуативность

- движения и действия

- постоянство деятельности в отношении принятой цели

Активность – атрибуты

- Целенаправленность
- Интерес
- Осознанность
- Владение способами и приёмами действий
- Эмоциональность
- Степень интенсивности
- Энергетика
 - «одна из общих способностей личности, проявляющаяся в высоком энергетическом обеспечении психической деятельности и обуславливающая ее эффективность»

Деловая активность

- Распределение редких ресурсов

- **Экономика**

- Свойство человека
 - Активность персонала

- Мобильность

- Готовность к изменениям

- Предпринимательство

- Способность продать

- Инициатива

- Творчество, креативность



- Деловая активность организации

Потребность

- Дефицит в динамике информационного и вещественного обмена между личностью (организмом) и средой
 - Нехватка, недостаток, неполнота
 - Дискомфорт

Аксиома Паркинсона

Всякий начальник стремится к увеличению
числа подчиненных, а не соперников

(Агентская теория)

Деньги?
Польза?
Задачи?



Власть!

МОТИВ

- Move (англ.), Moveo (лат.)

– двигаю

- А. Шопенгауэр

+

- ожидание достижения

жажда обладать

стремление быть

–

- желание избежать, избавиться

неполнота имеющегося

ужас возможного

Мотивация

- **Объект**

- СОВОКУПНОСТЬ МОТИВОВ

- **Процесс**

- действие мотивов

- **движущие** силы подталкивают к действию

Виды мотивации – 1

- Экстринсивная

- не связанная с содержанием деятельности,
- но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами

- Интринсивная

- связанная с содержанием деятельности

Виды мотивации – 2

- Положительная

- К

- пряник

- Отрицательная

- ОТ

- кнут

Виды мотивации – 3

- Устойчивая

- не требует подкрепления
- связана с нуждами и потребностями человека

- Неустойчивая

- требует дополнительного подкрепления или инициирования

Стимулирование

- **Мотивация**

- внутриличностный процесс
- внутренний набор мотивов

- **Внешняя = стимулирование**

- внешнее «подталкивание»
- установление предметов, удовлетворяющих потребности
 - вовне
 - извне

Напишите все известные теории мотивации

- Инструментальные теории мотивации.
Содержательные теории мотивации.
- А. Маслоу
- Д. Мак Клеланд
- Ф. Герцберг
- Процессуальные теории мотивации
- Теория ожиданий В. Врума
- Теория справедливости С.Адамса
- модель Портера-Лоулера



Пирамида Маслоу, первая версия

Перечислите ОСНОВНЫЕ МОТИВЫ

- Материальные / нематериальные
- Власть
- Репутация
- Удобство, экономия времени и сил
- Развлечение
- ...

ОПТИМУМ МОТИВАЦИИ

Эксперименты по изучению научения мышей и обезьян

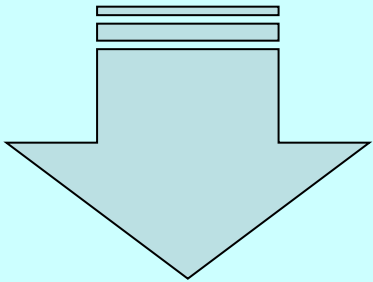
- Yerkes R., Dodson J. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // j. Comp. Neurol. Psychol. 1908, N 18, p. 459–482.

• Р.М. Йеркс, Дж.Д. Додсон, 1908

- 1 – соотношение мотивации и качества деятельности выражается колоколообразным графиком: при повышении мотивации до определенного уровня растет и качество деятельности, но дальнейшее повышение мотивации, после достижения плато, приводит к снижению продуктивности
- 2 – при более сложной задаче является более оптимальным более низкий уровень стимулирования
 - За символическую награду люди работали «спустя рукава»
 - По мере возрастания выигрыша рос и энтузиазм; улучшались результаты. Но когда возможность выигрыша достигала заметной величины, энтузиазм перерастал в ажиотаж, и результаты деятельности снижались
 - Вывод: слабая мотивация недостаточна для успеха, но и избыточная вредна, поскольку порождает ненужное возбуждение и суетливость

Зачем учиться в России?

- Вы все равно ничего не добьетесь
- Все решается взятками
- Все решается отношениями
- Все решается родственными связями
- ...



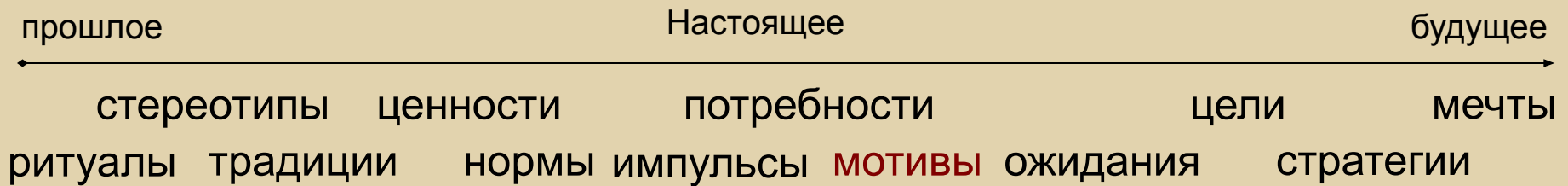
Снижение мотивации – демотивация

Демотивация

Стадии

1. у сотрудника "легкий стресс"- он растерян и пытается понять с чем связан его дискомфорт: с начальством или компанией в целом
Сотрудник по-прежнему легко контактирует с коллегами и руководством.
Любые отклонения от обычного поведения должны насторожить непосредственного руководителя
2. открытое недовольство: игнорирование рекомендаций руководства, демонстративная агрессивность, уклонение (возможно, неосознанное) от выполнения заданий под незначительными предложениями
Любые противоречивые указания руководителя порождают у демотивированного сотрудника чувство собственного бессилия и его поведение становится демонстративным. Цель - зарекомендовать себя с лучшей стороны и сделать руководителя виновным в неудаче
Сотрудник еще надеется на изменение ситуации, он способен вернуться в компанию
Подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активнее интересуется поисками другой работы.
3. полное "отчуждение" сотрудника от руководства и компании в целом
сотрудник уже не пытается возродить собственный интерес к работе, а только - самоуважение.
Разочаровавшись в руководстве, в компании и в своей работе, он теряет желание к сотрудничеству, конфликтует с коллегами, постоянно подчеркивает пределы своих обязанностей, ограничивает их до минимума
Человек не проявляет инициативу, старается отмежеваться от компании.
 - Переход в другую компанию - так чаще поступают топ-менеджеры и высококвалифицированный персонал, востребованный на рынке
 - Сотрудник остается в компании - не удается найти работу, либо его связывают с компанией долгосрочные обязательства. Работник воспринимает работу как неизбежную каторгу.

Факторы формирования поведенческих моделей на оси времени



Понятия	Компоненты: Общая характеристика	Биологи- ческая	Эмоциональна я (аффективная)	Когни-тивная	Результат воздействия
Потребность Инстинкт	Низкая степень осознания и возможности изменения, воздействия. Целостное и недифференцированное влияние на поведение.	+++	(?)	(?)	Неорганизова нное поведение
Импульс Желание	«Архаичные» понятия, изнутри толкающие на любое действие, способное снять напряжение. Импульс, в отличие от желания, не фокусируется на объекте.	+++	++	+	Направленно е действие
Мотивация Влечение*	Предполагают учет реальности; категоризацию объектов и ситуаций.	++	++	+	Дискриминирую щее действие
Аттитюд** Перцепция	Анализ ситуации и объекта, обработка информации.	++	++	++	Результирующее действие
Аттрибуция Репрезентация (представление)	Организованные, структурированные системы идей, служащие для объяснения действий и событий.	+	++	+++	Образная вербализация
Мнение Предпочтение Намерение	Суждение об объекте, нескольких объектах, ориентированное на поступок.	(?)	+	+++	Ориетированная вербализация
Выбор Решение Договоренност ь	Рациональные компоненты, определяющие поведение <i>экономического человека</i> (homo oeconomicus) и включающие также социальный компонент (коллективные решения). Договоренность отражает процессы принятия решений в конфликтных ситуациях.	(?)	(?)	+++	Наблюдае- мые действия
Ценностные ориентации ***	Поляризация значения.	(?)	++	+++	Целостное поведение

2-я страница тетради – Правила поведения

1. Выключить звук мобильного –
уважать **внимание** преподавателя и студентов
2. Соблюдать сроки –
уважать **время** преподавателя и свое собственное
3. Встречаться с преподавателем по расписанию –
уважать **труд** преподавателя и студентов
Для общения преподавателя и студента специально отведены часы – лекции и семинары
Передавать через кого-либо или через кафедру = потерять Ваше домашнее задание.
4. Сдать экзамен –
уважать **знания**: теоретические и практические

Экзамен

Оценка складывается на основе суммирования баллов:

Курсовая работа	40 баллов
Презентации – 2 модуля	50 баллов
Активность на занятиях	20 баллов
«Отлично»	100 баллов
Экзамен	+ 10 баллов

2. Презентации

Курс включает 2 теоретических модуля.

По каждому из модулей надо:

- Выбрать тему
- Найти материалы
- Подготовить презентацию
 - 20 мин
 - Около 15-20 страниц, MS PowerPoint
- Защитить презентацию

2 теоретических модуля курса:

I – Философия и теории мотивации

- Потребность, мотив. Активность
- Мотивация, демотивация, оптимум
- Базовые теории мотивации
- Социально-психологические теории мотивации
- Фрактализация труда, экономический империализм

II – Мотивация в цикле УЧР

- Стадии. Факторы. Виды
- Адаптация
- Внутренний рынок труда, коучинг
- Делегирование
- Методы, формы финансового стимулирования

2. Курсовая работа

Связать с магистерской диссертацией!

- выбрать тему к 22 сентября
- Подобрать перечень теорий и концепций, которые войдут в теоретическую главу
- Примерно представлять, где тема встречается в практике УЧР

Темы курсовых работ

- Мотивация и само-мотивация
- Мотивация на виртуальном предприятии
- Мотивация на выходе
- НЛП и его применение в мотивации
- Коучинг и его применение в мотивации
- Примеры коменсационных пакетов (фирмы)
- Орг.культура и демотивация
- ...
- ...
- ...

Спасибо за
внимание

Ваши вопросы?

Библиография

- Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М., 2005
- Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб.: Питер, 2004
- Ричи Ш. , Мартин П. Управление мотивацией. М., ЮНИТИ, 2004