

# 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

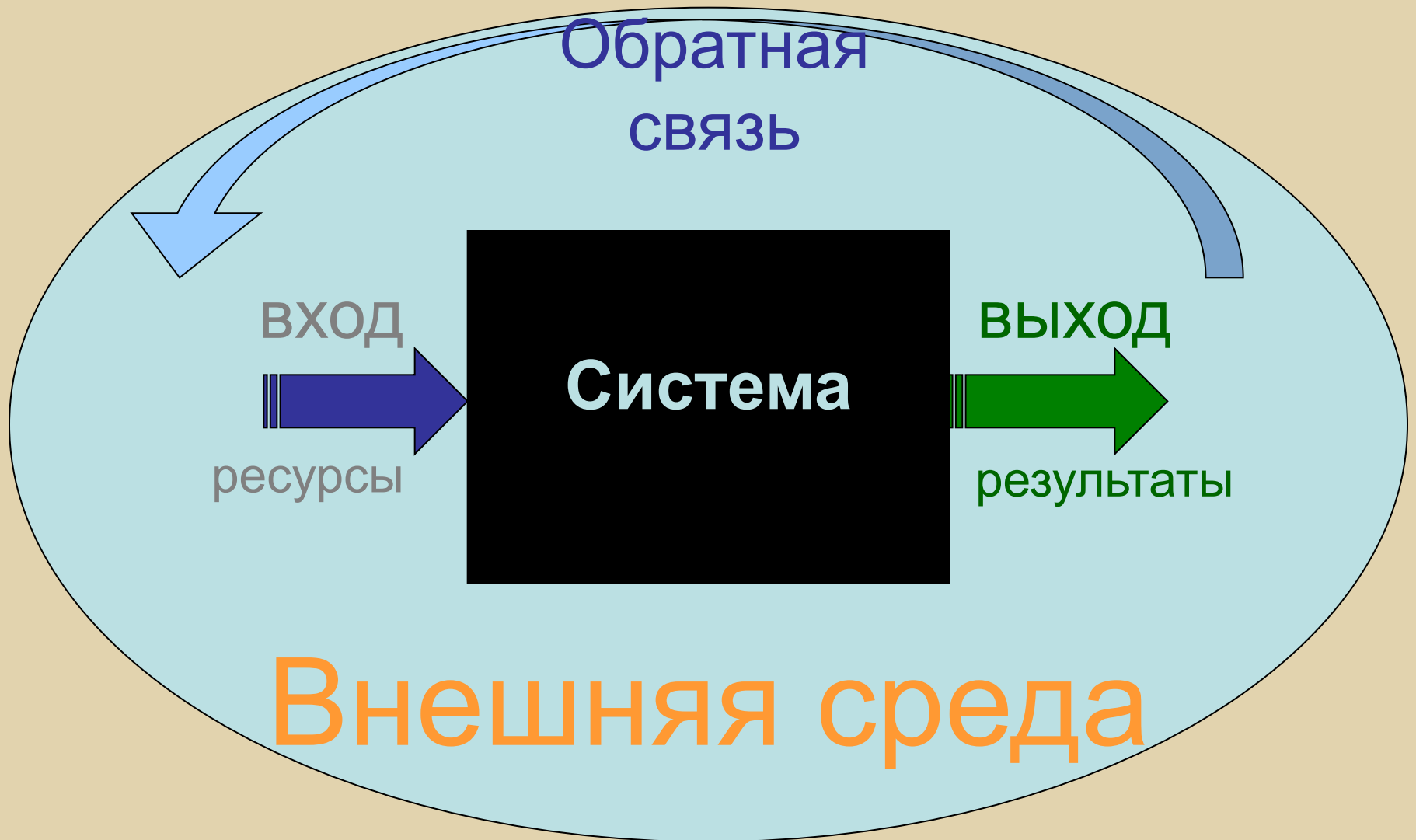
### – Обыденность

- 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

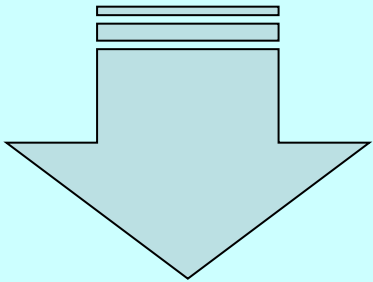
- Yerkes R., Dodson J. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // j. Comp. Neurol. Psychol. 1908, N 18, p. 459–482.

• 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
- ...



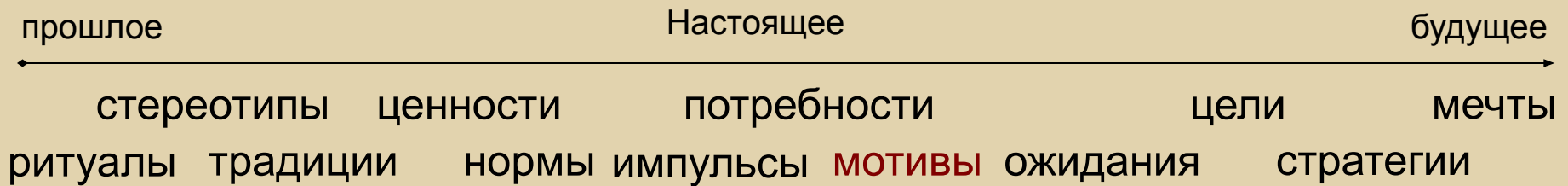
**Снижение мотивации – демотивация**

# 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