

Слфйд-шоу

Технологии нематериальной мотивации

Мотивация и стимулирование

Мотивация

Это внутреннее побуждение человека делать что-либо, обусловленное существующими у него потребностями и наличием реальных возможностей их удовлетворения

Это внешнее поощрение деятельности человека, его побуждение к выполнению действий, необходимых для достижения поставленных целей

Стимулирование

Концепции мотивации

Иерархия потребностей по А. Маслоу



Концепция потребностей МакКлелланда

- 1) Потребность власти
- 2) Потребность успеха
- 3) Потребность в причастности

Концепция внутренней мотивации

- 1) Разнообразие умений
- 2) Идентифицируемость задания
- 3) Значимость задания
- 4) Автономность
- 5) Обратная связь

Концепция И. Адизеса

- Каждый этап жизненного цикла компании, предопределяет, когда и какими способами необходимо мотивировать сотрудников
- У одного и того же сотрудника мотиваторы могут меняться с течением времени
- Изменение мотиваторов может меняться как стихийно, так и в результате целенаправленных действий руководителя
- Любая мотивационная потребность имеет свой период роста, пик и период спада

Двухфакторная концепция Герцберга

Гигиенические факторы:

- Связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа
- Сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо
- При отсутствии или недостаточной степени присутствия вызывают неудовлетворение работой

Мотивации:

- Связаны с характером и сущностью работы
- Отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой
- При наличии в полной мере вызывают удовлетворение и мотивируют работников на повышение эффективности деятельности

Концепция Портера-Лоулера

- ⊖ Затраченные усилия
- ⊖ Восприятие
- ⊖ Полученные результаты
- ⊖ Вознаграждение
- ⊖ Степень удовлетворения

Согласно модели Портера-Лоулера:

- Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли
- Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения
- Существует соотношение между вознаграждением и результатами: человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты

Концепция ожиданий В. Врума

- ❑ Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) – соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами
- ❑ Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) – ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов
- ❑ Ценность — предполагаемая степень относительно го удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения

$$\text{Мотивация} = \text{З-Р} \times \text{Р-В} \times \text{ценность}$$

Концепция Потребностей К. Альдерфера

1. Потребности существования
2. Социальные потребности
3. Потребности личностного роста

Концепция человеческих отношений

- △ Мотивация определяется существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами
- △ Удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату, возможность профессионального роста
- △ Социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование сотрудников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации

Концепция Уильяма Оучи

Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх

Превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений

Использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем

Принятие решений на основе консенсуса

Повышенное внимание к благополучию сотрудников

Концепция П. Друкера

Соответствие ценностей сотрудника
ценностям компании

Личная ответственность

Концентрация на сильных сторонах
сотрудника

Стиль работы

Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова

Активное, конструктивное
трудовое поведение

Мотивация
избегания

Мотивация
достижения

Пассивное,
деструктивное трудовое
поведение

Поведение сотрудников с разной степенью мотивации

Мотивированный сотрудник

Приводит к практически идентичному запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени

Немотивированный сотрудник

Оказывает краткосрочное влияние на рост производительности труда, либо вообще не дает эффекта. Это происходит в тех случаях, когда:

- @ Стимул не является ключом к мотивации сотрудника, т.е. сотрудник не может оценить (в полной мере понять) стимул
- @ Стимул является незначимым (например, незначительное денежное вознаграждение)
- @ Стимул является средством манипуляции, а не мотивации, т.е. стимул не ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован, а вынуждает человека действовать в соответствии с требованиями стимулирующего

Демотивированный сотрудник

Сотрудник обеспечивает кратковременный положительный эффект, а дальше его действия становятся протестными. Чаще всего именно немотивирующие стимулы могут быть оценены сотрудником как демотивирующие. Избежать этого возможно, если стимульный инструмент соответствует мотивации сотрудника

Как возникает внутренняя мотивация?

Потребности, реализация которых в определенной деятельности приводит к появлению внутренней мотивации к этой деятельности:

- 1. Потребность в ощущении собственной компетентности**
- 2. Потребность в ощущении собственной ответственности**
- 3. Потребность в значимых отношениях**

Как возникает внутренняя мотивация?

- **Внутренние ценности:** личностный рост, межличностные отношения, интеллектуально-эстетичное развитие
- **Внешние ценности:** финансовый успех, привлекательность, слава, сила

Типы личностной ориентации:

- **Автономная ориентация.** Основана на убеждении о связи осознанного поведения с его результатами; источником поведения выступает при этом осознание своих потребностей и чувств.
- **Подконтрольная ориентация.** Также основана на ощущении связи поведения с его результатом, однако источником поведения выступают внешние требования.
- **Безличная ориентация.** Основана на убеждении, что результат не может быть достигнут целенаправленно и предсказуемо

В процесс мотивационной регуляции деятельности включаются такие элементы:

- ✓ Внутренняя мотивация
- ✓ Удовлетворение базовых потребностей
- ✓ Ценности
- ✓ Личностные ориентации
- ✓ Психологическое благополучие

Уровни развития внутренней мотивации

1. Ситуативный
2. Ситуативно-ценностный
3. Субъектно-ценностный

Рекомендации по развитию внутренней мотивации у персонала

- § Обеспечивать успешный опыт
- § Обеспечивать соответствие поощрения и трудности выполненного дела
- § Использовать не только материальное, но и словесное поощрение
- § Включать персонал в разнообразные виды деятельности
- § Вовлекать персонал в процесс принятия решений
- § Ставить перед персоналом реальные цели, соизмеримые с возможностями
- § Помочь человеку выяснить свои сильные и слабые стороны
- § Намечать вместе с подчиненным поэтапную стратегию достижения целей

Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф №1. «Система мотивации – просто модная игрушка»

Первым и самым серьезным мифом является превратное понимание самой сути системы мотивации. Представления о ней, как о «модной игрушке», «волшебной палочке-выручалочке» или же «системе ниточек, привязанных к марионетке» равно далеки от истины.

Миф №2. «Мотивировать – значит манипулировать»

Одно из очень распространенных заблуждений – считать, что единственный эффективный способ мотивации – манипулятивный. Те, кто разделяет это заблуждение, считают, что сотрудник в одной должности не должен знать, по каким схемам начисляется заработная плата сотрудника в другой должности или у его непосредственного руководителя. Они опасаются, что если сотрудник будет знать, по каким принципам начисляется зарплата у коллеги, то он будет не работать, а считать чужую зарплату.

Основные принципы, из которых должен исходить руководитель, мотивируя подчиненных

- Люди хотят работать хорошо
- Людьюми движут по большей части внутренние позывы
- Все сотрудники естественным образом стремятся достичь более высокого уровня мотивации
- Мотивация и поощрения используются не для того, чтобы подтолкнуть людей на вершину, а для того, чтобы помочь им найти те вершины