

# Психология мотивации персонала

Дополнительный материал к  
курсу «Управление персоналом»

# МОТИВАЦИЯ

- Мотивация (от фр. motif – побуждение) – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.



# Жизненный цикл персонала в организации (по Яку Фитц-енцу) включает в себя 5 упр.

задач:

Планирование

Сохранение

Приобретение

Оценка

Развитие

Содержание



# Мотивация сотрудника:

- Мы говорим о личностных мотивах, а не о системе мотивации, существующей в Компании;
- Мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не отдельные материальные стимулы;
- Один и тот же фактор может быть использован для удовлетворения различных потребностей;
- Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть идентичными для группы или организации;
- Многие руководители склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию (проекция);
- Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека, изменения личностных особенностей;
- Мотиваторы – факторы, повышающие эффективность работы, так как соответствуют внутренним потребностям (мотивам) человека.

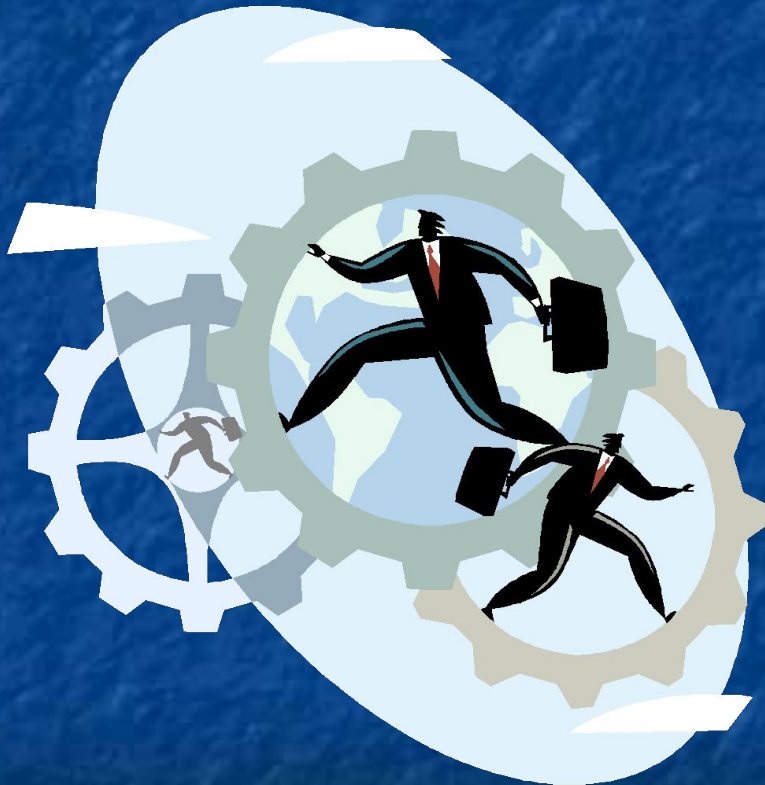
# Сущность мотивации персонала



# Определения понятий

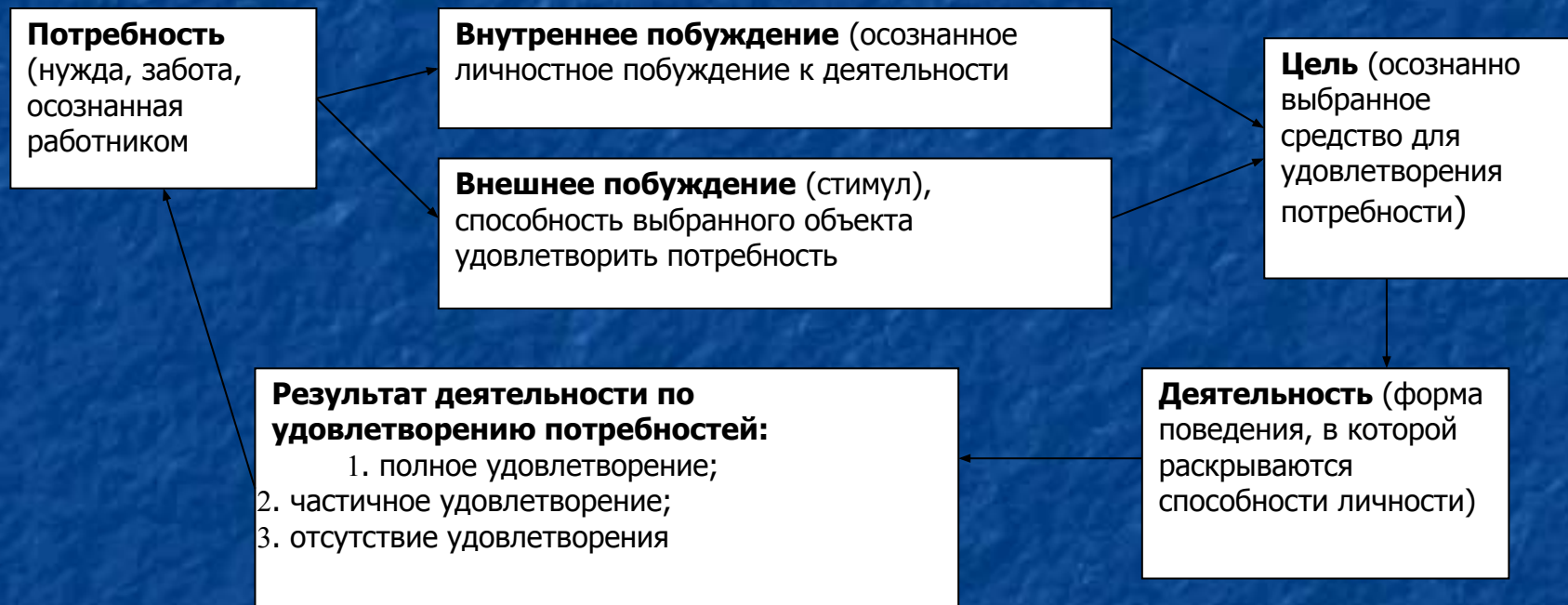
- Активация
- Стимуляция
- Манипуляция
- Мотивирование
- «Морковка перед носом»
- **вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы**
- **предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций**
- **скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей**
- **учет потребностей работника в процессе реализации целей компании**

# Статистика, результаты исследований



- Поощрение улучшает работу в 89% случаев.
- Наказание улучшает работу в 11% случаев.
- Наказание ухудшает работу в 11% случаев.
- Угрозы на 99% игнорируются.
- 12% людей считают основным мотивом деятельности деньги.
- 45% - славу.
- 35% - удовлетворенность работой.
- 15% - власть.

# Механизм мотивации



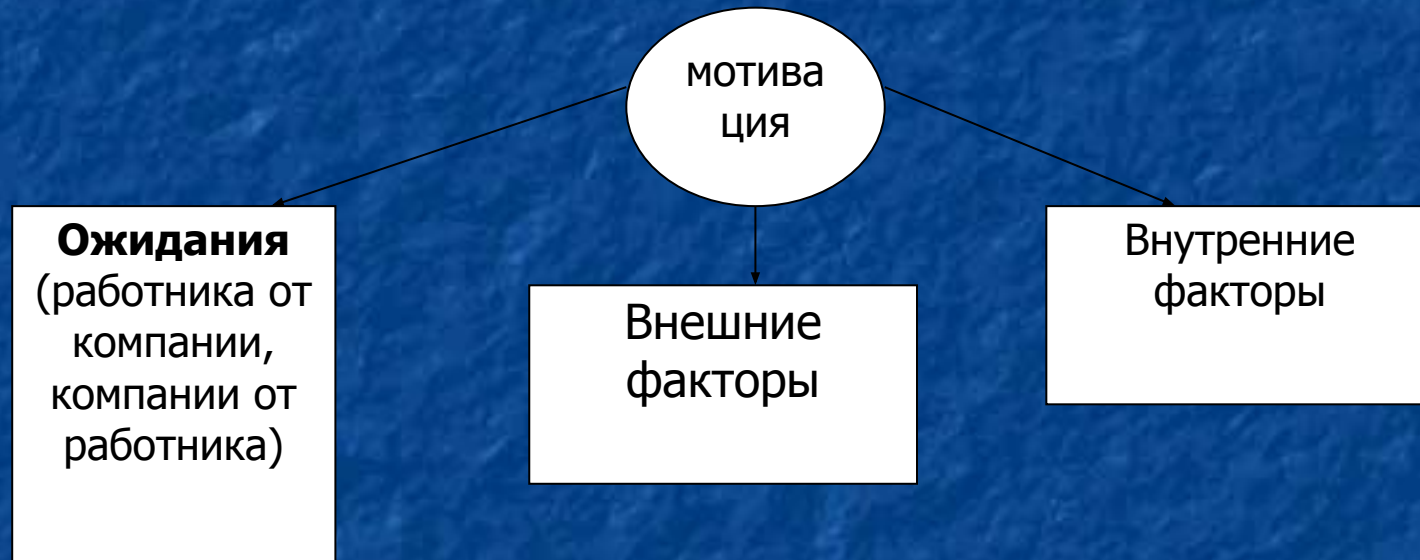


# Иерархия потребностей

- **Физиологические потребности:** потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.
- **Потребность в безопасности:** желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.
- **Социальные потребности.** потребность в дружбе, любви и принадлежности, вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, сотрудничество с другими рабочими, участие в разнообразной совместной деятельности.
- **Потребности в уважении:** в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы (награды, почётные звания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе)
- **Потребности в самореализации и в самовыражении:** реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

# Мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих

«китах»:



# Ожидание работника от компании

элементы	Характеристика
Личные ожидания	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество рудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
Групповые ожидания	Конформность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу
Статусные ожидания	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические ожидания	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

# Ожидание компании от работника

элементы	Характеристика
Трудовые ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения
Групповые ожидания	Конформность, дружна бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, не принадлежность к группам риска, не разглашать конфиденциальную информацию
Культурно-этические ожидания	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

# Факторы внешней среды

## Сфера прямого воздействия

поставщики

потребители

конкуренты

Административные гос. органы

законы

профсоюзы

Состояние экономики

НТП

Международный климат

Политические факторы

Социокультурные факторы

Мотивационная политика компании

# Факторы внутренней среды

## Бизнес-стратегия и цели компании

Долгосрочность и амбициозность целей

Социальный пакет

Культура управления менеджмента

Система обучения развития персонала

Эффективность мотивацион. системы

## Специализация и технологии

Культура условий труда

Степень риска и безопасность

Культура средств труда

## Персонал

Профессионально-квалиф. структура

Способности и потенциал. возможности

Уровень развития потребностей

Лояльность, преданность компании

Мотивационная политика компании

Фактическая деятельность любого человека направлена на удовлетворение только собственных потребностей



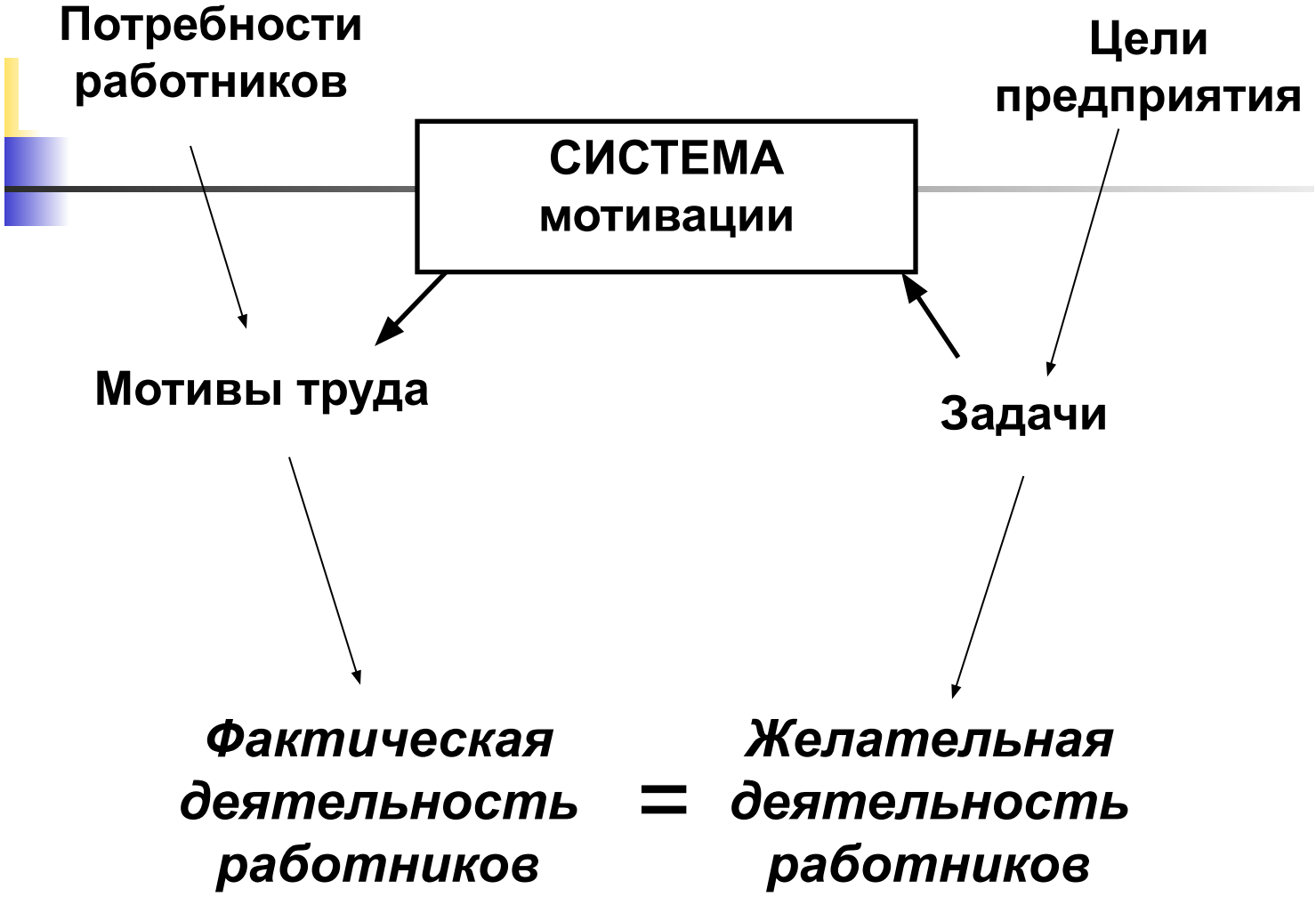
Необходимо, чтобы человек работал «на предприятие», в соответствии с потребностями предприятия

# Мотивация персонала

- **Мотивация** – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому (Т.О. Соломанидина, 2005).

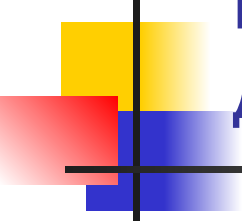


**Интересы работников**



**Интересы предприятия**

# Воздействие на мотивацию подчиненного предполагает последовательность действий:



---

- 1. Оценка цели и задач мотивации
- 2. Выбор совокупности мотивов, адекватных цели и ситуации
- 3. Моделирование и оценка структуры мотивации индивида
- 4. Оценка степени значимости мотивов для индивида
- 5. Оценка степени актуальности в конкретной ситуации
- 6. Оценка степени достижимости в конкретной ситуации
- 7. Сравнение цели, индивидуальной особенности мотивационной структуры и ресурсные возможности
- 8. Выбор средств и методов оказания влияния
- 9. Воздействие
- 10. Оценка результатов воздействия и новые действия (изменение направления воздействия, продолжение и прочие).



# Система мотивации

---

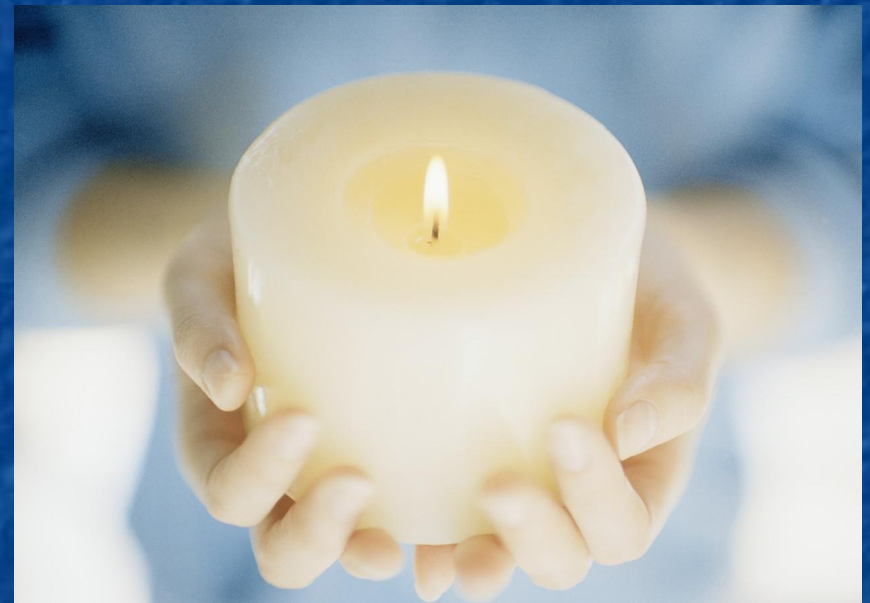
Ценностны  
й  
блок

Блок  
стимулиро  
вания



# Ценностный блок

- определение значимых для компании целей,
- мотивационного профиля компании и работников,
- соответствие ожиданий компании и работников,
- выявление демотивирующих факторов



# Внутреннее вознаграждение



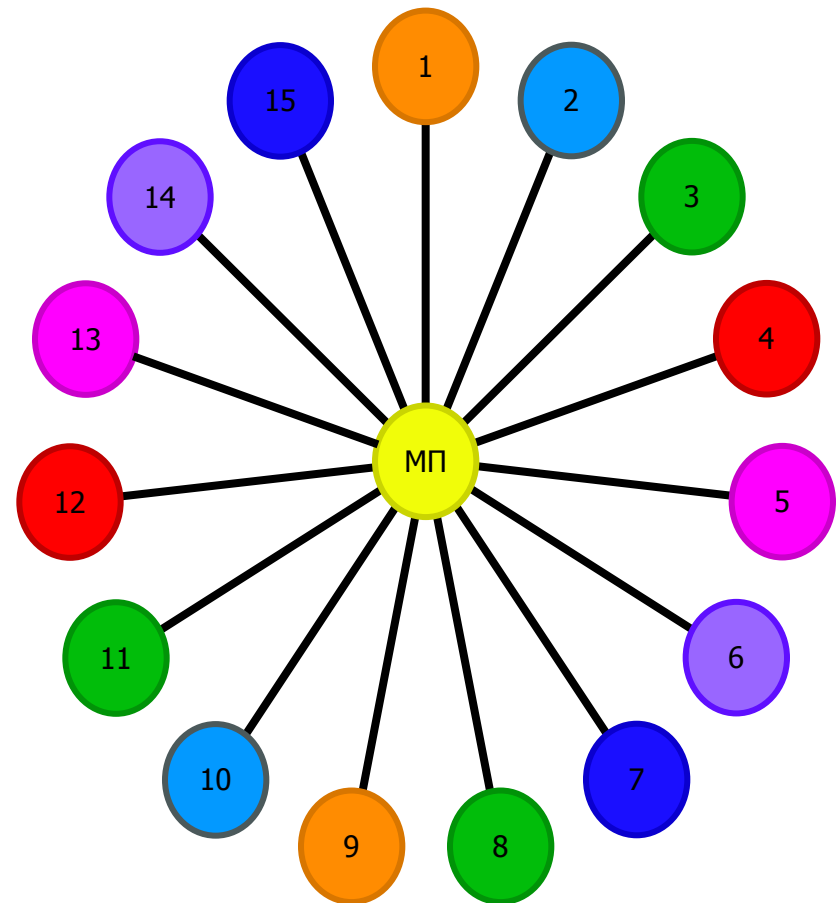
- *Психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы*
- *Что Вам больше всего нравится в своей работе?*

# Факторы демотивации

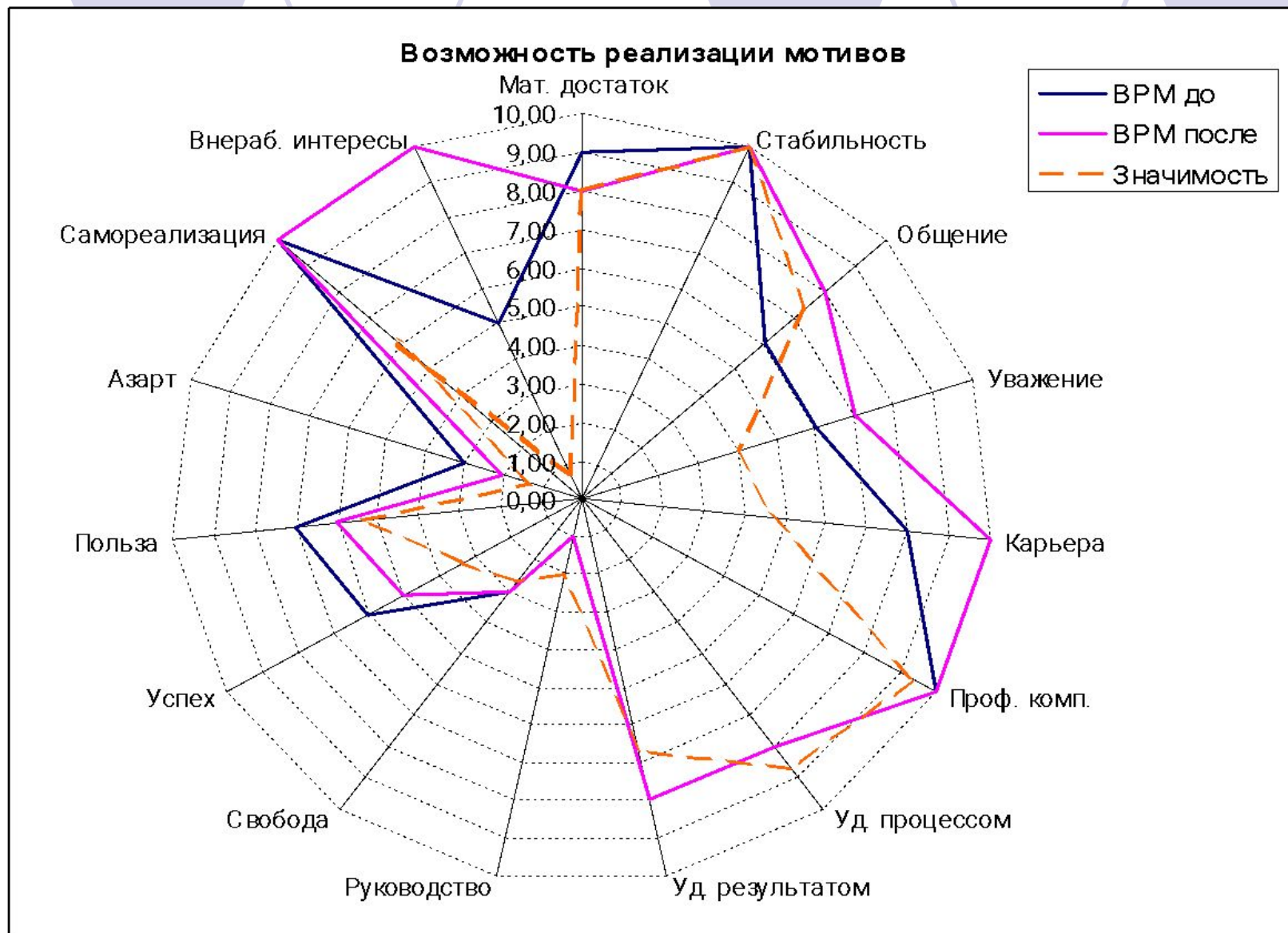
- Нарушение негласного контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

# Мотивационный профиль ВРМ

1. Материальный достаток
2. Ощущение стабильности, надежности
3. Общение с коллегами
4. Уважение со стороны других, социальный престиж
5. Продвижение, карьерный рост
6. Повышение собственной профессиональной компетентности
7. Удовлетворение от процесса деятельности
8. Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности
9. Управление, руководство другими людьми
10. Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений
11. Ощущение успеха
12. Ощущение собственной полезности, служение людям
13. Азарт соревнования
14. Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности
15. Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)

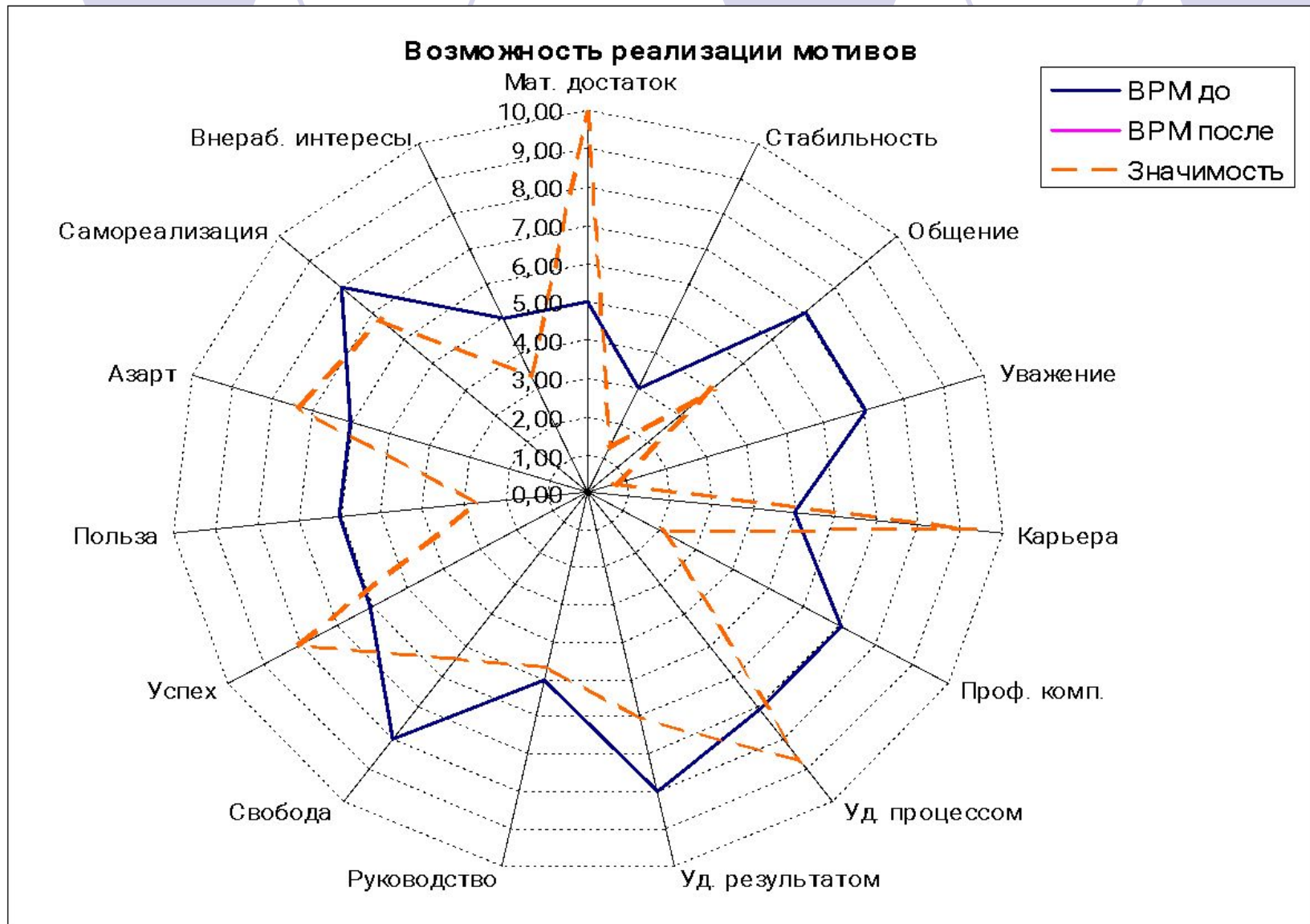


# Пример мотивационного профиля





# Пример мотивационного профиля



# Пример мотивационного профиля

