



АЛЬЯНС "БИЗНЕС КОНСАЛТИНГ"

www.all-bc.ru

Программа подготовки управленческих кадров

Дистанционный учебный курс

«Менеджмент и управление персоналом»

«МВО - Столица»

Москва 2011 г.

Часть 5

Мотивация и развитие персонала

Ключевые аспекты понимания мотивации персонала



- **Понимание поведения людей**
- **Понятие потребностей**
- **Потребности людей как мотиваторы поведения**
- **Мотивационные подходы к организации работы**
- **Параметры правильно спроектированной работы**
- **Мотивационные принципы проектирования работы**
- **Мотивационный потенциал работы**
- **Организация исполнения работ**
- **Описание рабочего места**
- **Правила применения вознаграждения**

Основные понятия

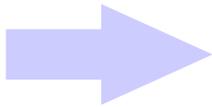


- **Потребности** – форма субъективного осознания «необходимого».
- **Блага** – средства удовлетворения потребностей. Блага бывают материальной и нематериальной природы.
- **Мотив** – внутреннее побуждение человека, обусловленное необходимостью удовлетворения своих потребностей.
- **Мотивация** (работника) – внутреннее психологическое состояние работника, определяющее его заинтересованность и стремление выполнить работу наилучшим образом.
- **Мотивация** (работника руководителем) – побуждение работника к эффективному исполнению. Средством побуждения являются блага, удовлетворяющие потребность работника в его признании.

Понимание поведения людей



Ложные
представления
о поведении
людей:



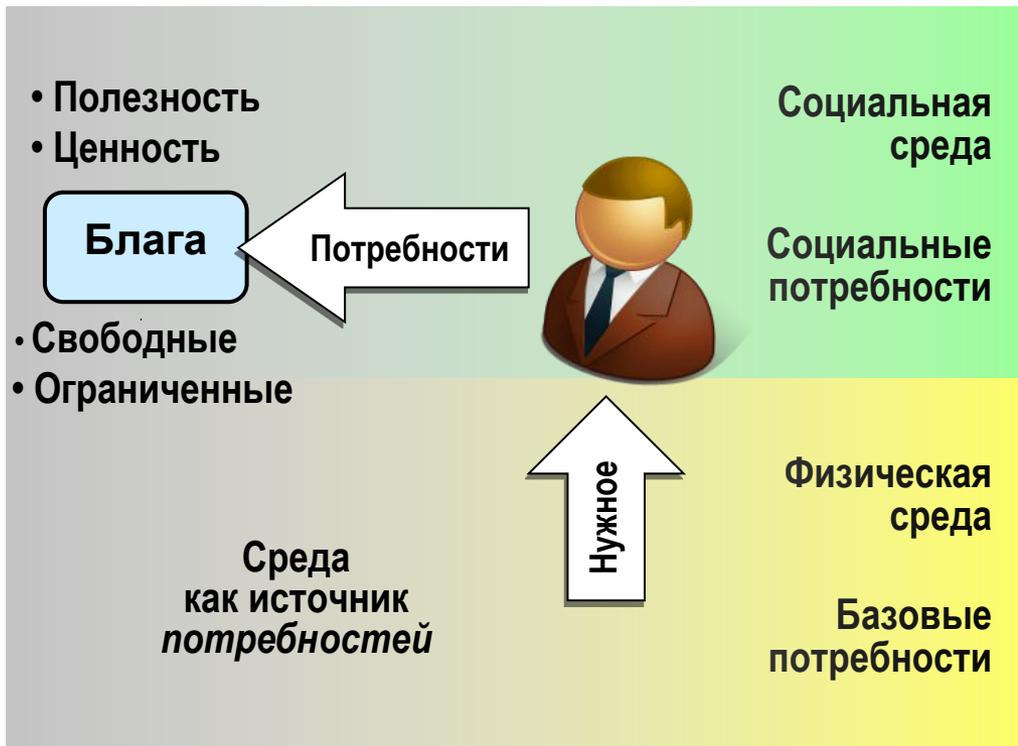
- «Реальный» мир таков, каким воспринимаете его именно Вы, и он существует только в этом восприятии
- Все члены организации работают ради достижения одних и тех же целей, совпадающих с целями организации
- Факты однозначны, говорят сами за себя и одинаково воспринимаются всеми людьми
- Многие наблюдаемые поступки и действия лишены смысла или ничем не мотивированы

Поведение человека можно объяснить как направленное на достижение целей или как движимое удовлетворением потребностей

Понятие потребностей



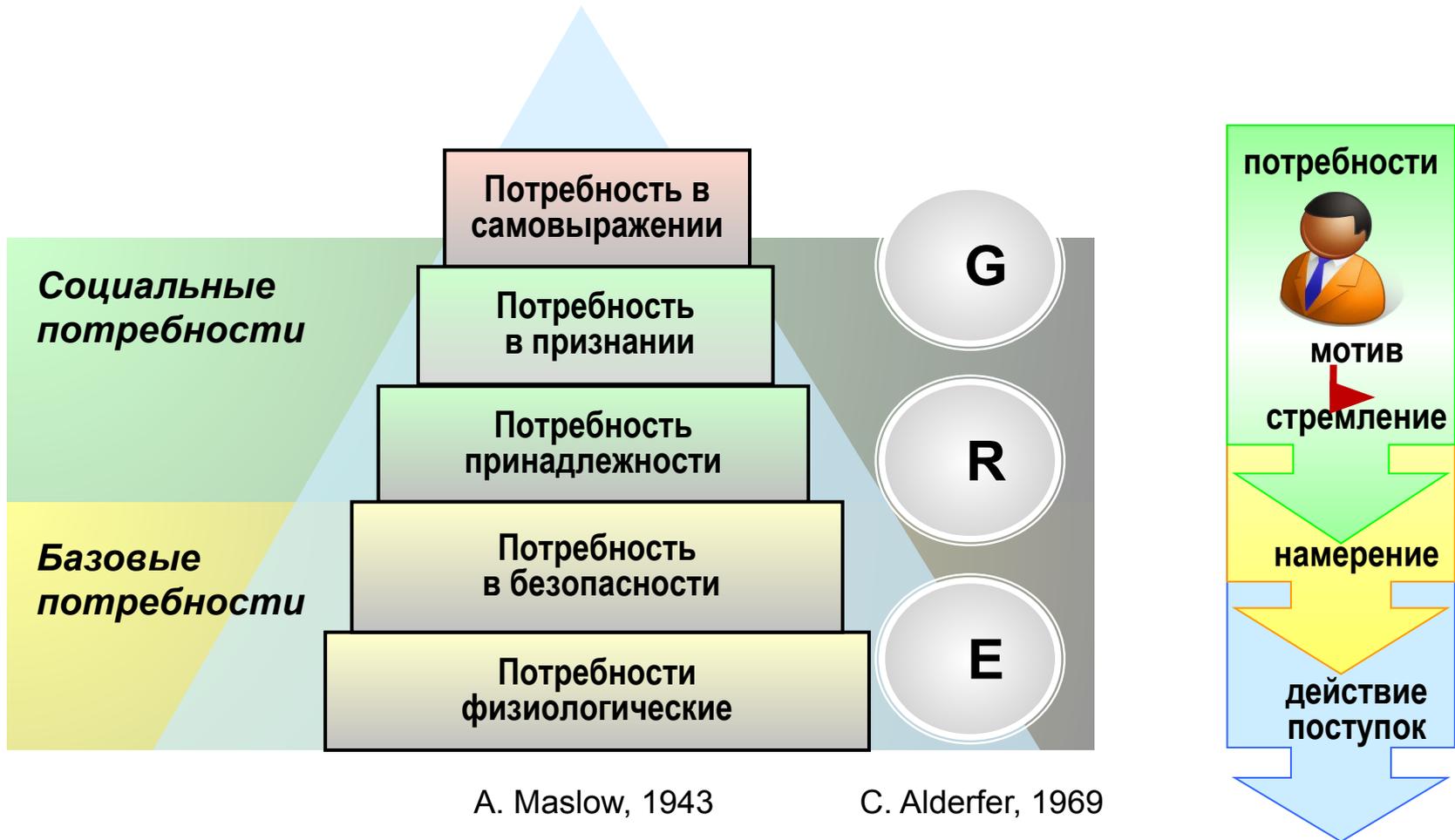
Аксиомы потребностей



- Неудовлетворённые потребности обостряются
- Нет строгой меры удовлетворения человеческих потребностей
- Потребности имеют тенденцию к постоянному росту
- Люди стремятся в максимально возможной для себя мере удовлетворить собственные потребности



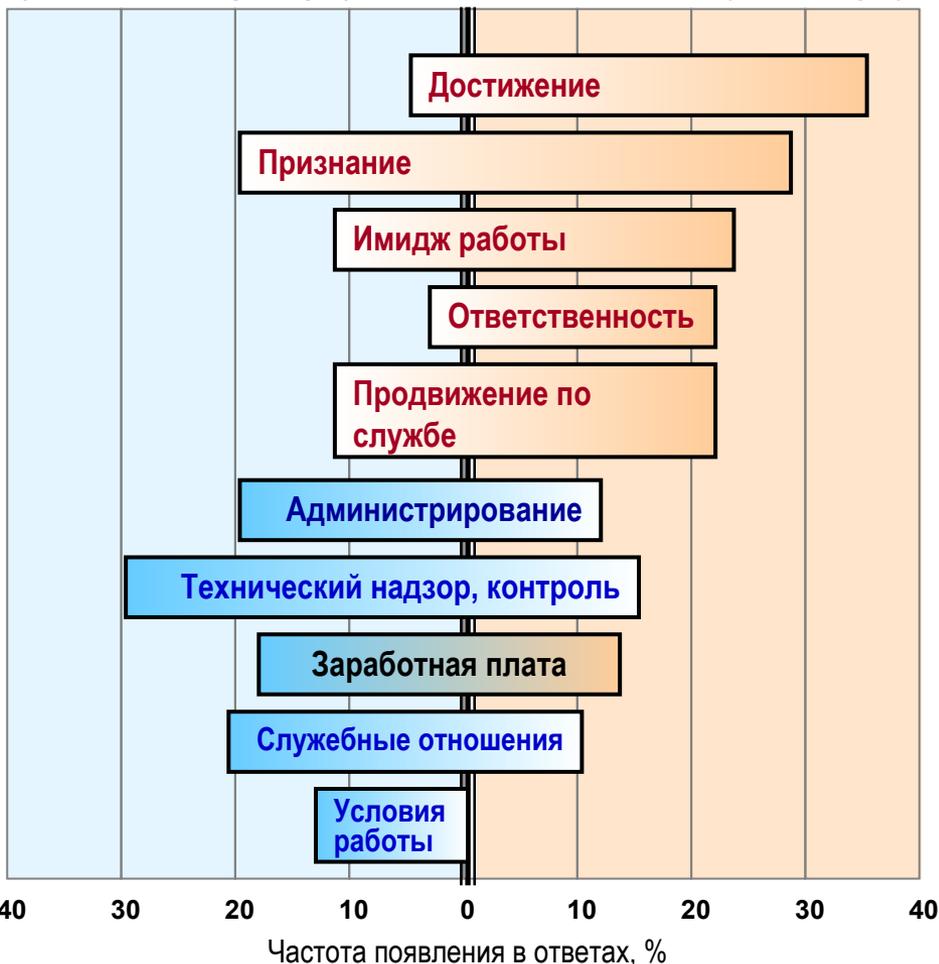
Потребности людей как мотиваторы поведения (теории Маслоу и Альдерфера)



Потребности людей как мотиваторы поведения (теория Герцберга)

Факторы неудовлетворенности
(гигиенические факторы)

Факторы удовлетворенности
(мотиваторы)

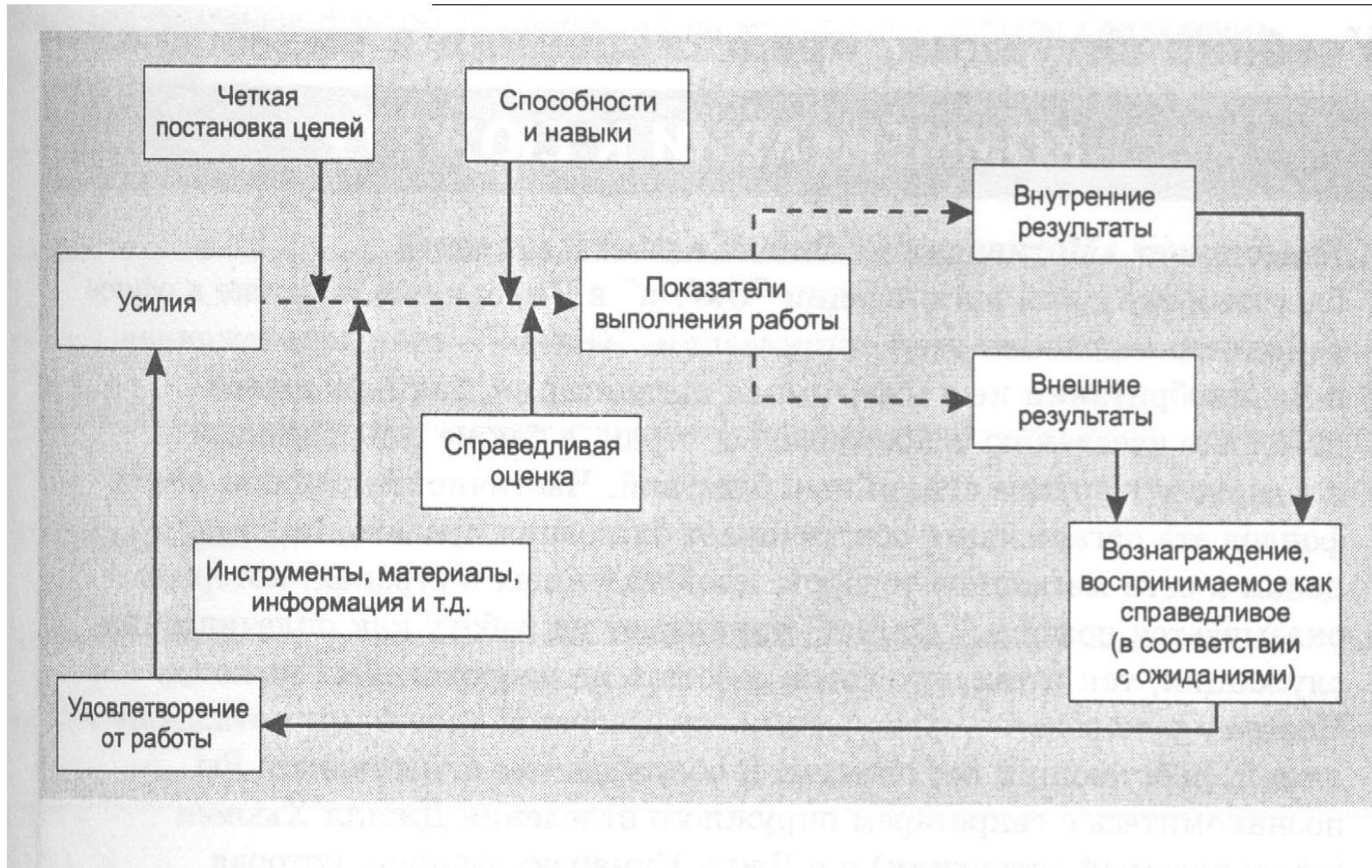


Ф. Герцберг, 1959

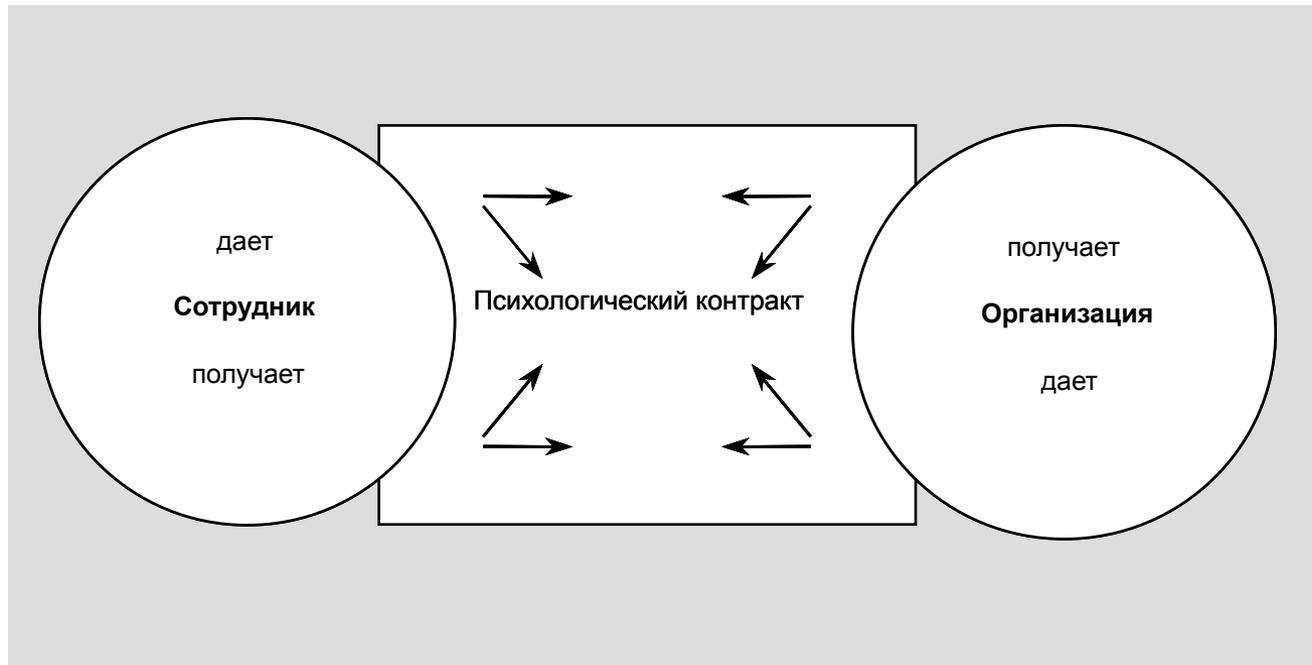
1. Имеет место достаточно четкое разделение условий работы на две категории:
 - факторы, наличие которых чаще вызывает неудовлетворенность работника (демотиваторы)
 - факторы, наличие которых чаще вызывает удовлетворенность работника (мотиваторы).
2. Отсутствие демотиваторов не означает автоматического появления у работников удовлетворенности от работы.
3. Продолжительность действия факторов удовлетворенности выше, чем факторов неудовлетворенности.



Мотивационные подходы к организации работы (теория ожидания)



Мотивационные подходы к организации работы (психологический контракт)



Задание № 5.1



Укажите что, по Вашему мнению, ожидает от Вас работодатель и что, как Вы считаете, он при этом должен для Вас сделать?

Расположите эти ожидания в порядке приоритетности .

Ожидания Вашего работодателя	Ваши ожидания от работодателя

Объясните причины в расхождении относительно взаимных ожиданий.



Параметры правильно спроектированной работы (модель Хакмена и Олдхэма)

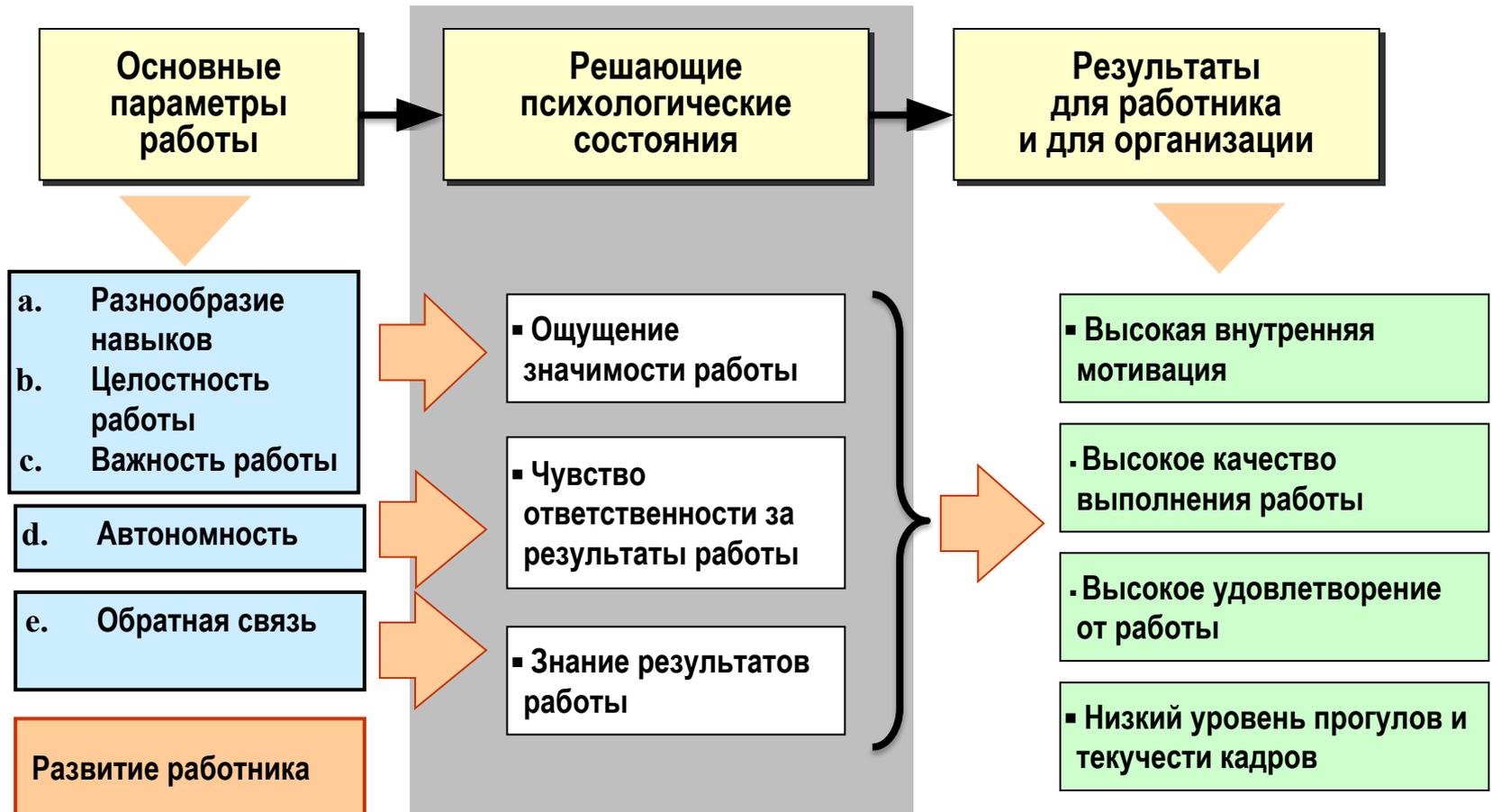


Характеристики правильно спроектированной работы	Выгоды для работника	Выгоды для менеджера	Выгоды для организации
<ul style="list-style-type: none">▪ Целостная работа с четкой постановкой задач▪ Справедливое вознаграждение за затраченные усилия▪ Работа нужная людям и значимая для работника▪ Предоставленная работнику ответственность для принятия решений, связанных с работой▪ Прямая (без посредников) обратная связь▪ Возможности социальных взаимоотношений с коллегами	<ul style="list-style-type: none">▪ Чувство достижения и самоуважения▪ Ощущение, что сделал что-то значимое и нужное людям▪ Ощущение того, что чему-то научился▪ Ощущение чувства принадлежности▪ Ощущение справедливости вознаграждения	<ul style="list-style-type: none">▪ Меньшие затраты усилий на контроль▪ Меньше административных задач▪ Больше времени для выполнения управленческих функций: планирования, организации и т.д.▪ Собственное чувство достижения▪ Возможность заняться собственным ростом	<ul style="list-style-type: none">▪ Рост производительности труда▪ Повышение качества работ▪ Сокращение прогулов▪ Усиление лояльности работников▪ Облегчение проведения мероприятий▪ Облегчение проведения изменений▪ Рост организации

Hackman, Oldham, 1977



Мотивационные принципы проектирования работы (модель Хакмена и Олдхэма)



Задание № 5.2



Проведите анализ ключевых работ, выполняемых Вашими подчиненными на соответствие этих работ принципам проектирования по модели Хакмена-Олдхэма.

Параметры выполняемой работы	Соответствие работы требуемым параметрам	Соответствие ощущений работников ожидаемым решающим психологическим состояниям
Разнообразие навыков		
Целостность работы		
Важность работы		
Автономность		
Обратная связь		



Мотивационный потенциал работы (модель Хакмена и Олдхэма)



$$\text{MPS} = \frac{\text{Разнообразие навыков} + \text{Целостность работы} + \text{Важность работы}}{3} \times \text{Автономность} \times \text{Обратная связь}$$



Задание № 5.2



Оцените мотивационный потенциал ключевых работ, выполняемых Вашими подчиненными, которые Вы проанализировали в предыдущем задании.

Наименование работы	Мотивационный потенциал
Работа 1	
Работа 2	
Работа 3	
Работа 4	



Организация исполнения работ по Ф. Тейлору



- **Руководитель должен изучить, безукоризненно знать и уметь обеспечить работу подчиненного.**
- **Руководителю необходимо тщательно отбирать, обучать и развивать подчиненного для данной работы.**
- **Сам работник не может знать, чего от него хочет руководитель. Ему необходима чёткая постановка задания (рабочих задач) и обратная связь по исполнению.**
- **Вышеуказанное должно быть предметом постоянного внимания в деятельности руководителя. Производственная и управленческая функции руководителя должны быть обязательно разделены.**
- **Необходима постоянная взаимовыгодная связь (кооперация) работника и руководителя (единство в сотрудничестве).**



Описание рабочего места (работы)



- Целевое назначение (функции) рабочего места
 - Рабочие операции, выполняемые на рабочем месте. Регламенты рабочих операций.
 - Основные задачи, решаемые на рабочем месте
 - Требование к результатам работ и порядок их контроля
 - Нормы затрат (включая время) на рабочем месте
 - Обеспечение ресурсами для исполнения рабочих операций
 - Дополнительные (не связанные с рабочим местом) обязанности и отдельные поручения
 - Возможные нештатные ситуации на рабочем месте
 - Внешние и внутренние контакты на рабочем месте
 - Кому подчинено рабочее место и кто подчинен рабочему месту
 - Ответственность на рабочем месте (за что и перед кем)
 - Условия и порядок стимулирования рабочего места
 - Степень сложности выполняемых работ
 - Условия труда и требования безопасности рабочего места
- Карта компетенции РМ: опыт, образование , профессиональные знания, умения и навыки, деловые качества, личностные качества**



Задание № 5.3



1. Пользуясь структурной схемой описания рабочего места, представленной на предыдущем слайде, составьте соответствующие описания для основных работ, которые выполняют Ваши подчинённые.
2. Оцените соответствие Ваших подчиненных требованиям рабочего места в соответствии с составленными Вами описаниями.
3. Сравните должностные инструкции Ваших подчиненных с описанием их рабочего места. Определите необходимость доработки этих должностных инструкций.



Правила применения вознаграждения



- **Признание результатов работ как заслуги работника**
- **Ценность вознаграждения должна быть адекватна признаваемой заслуге**
- **Признание заслуг согласно общеизвестному правилу**
- **Соблюдение процедуры вознаграждения**
- **Заслужил – сразу и вознагради**
- **Вознаграждение должно быть адресным**
- **Заработная плата – не вознаграждение**
- **Премиальный фонд – это фонд признания заслуг работников**



Задание № 5.4



1. Проведите анализ учебной ситуации «Проблема на почтамте в городе М.» к части 5 дистанционного курса. Ответьте на контрольные вопросы в конце описания учебной ситуации.
2. Проведите тестирование себя с помощью теста на определение Вашей мотивации.



Заключение к части 5 дистанционного курса

Мотивация — это важное понятие, используемое для объяснения наблюдаемых различий в действиях работников в том, сколько усилий они вкладывают в эти поведенческие акты.

Мотивация труда представляет большой интерес для организаций, потому что обычно выполнение работы тем лучше, чем больше усилий в нее вложено (при условии наличия адекватных способностей).

Следует помнить, что понятие мотивации используется в двух значениях: как характеристика поведения работника и как целенаправленное влияние на него со стороны руководителя.

