

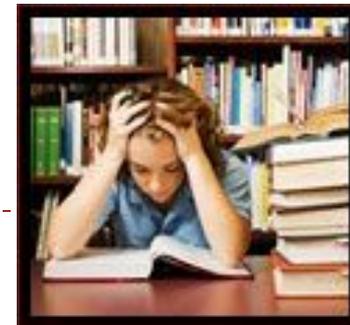


Тема: МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План лекции

- ▣ **1. Основные понятия мотивации профессиональной деятельности**
- ▣ **2. Внутренняя и внешняя мотивация. Положительная и отрицательная мотивация** (достижений, избегания неудач)
- ▣ **3. Содержательные теории мотивации**
 - 3.1 Теория иерархии потребностей А.Маслоу
 - 3.2 Теория ERG К. Альдерфера
 - 3.3 Теория Д.Макклелланда
 - 3.4 Теория Ф.Герцберга
- ▣ **4. Процессуальные теории мотивации**
 - 4.1 Теория ожидания В. Врума
 - 4.2 Теория справедливости Д.С. Адамса
 - 4.3 Теория Л.Портера – Э. Лоулера
 - 4.4 Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона
 - 4.5 Теория усиления мотивации Б. Скиннера
 - 4.6 Теория постановки целей Э. Лока
- ▣ **5. Практические аспекты мотивации персонала**

Список литературных источников



Основная литература

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
2. Дэвид Макклелланд. Мотивация человека. - СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
3. Сарапулова Є.Г. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Університет "Україна", 2008. – 144 с.
4. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика: учеб. пособие. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2006. – 360 с.
5. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.

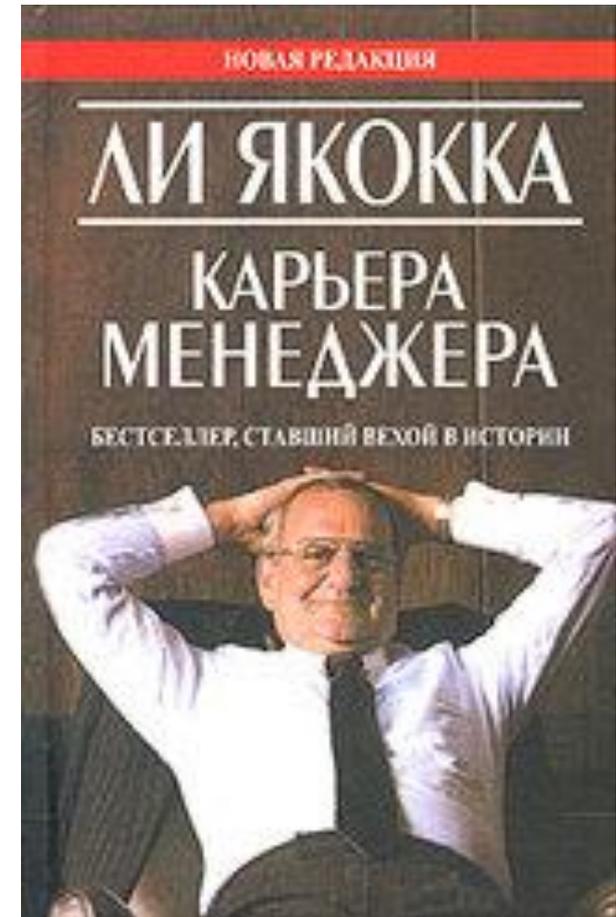
Дополнительная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2010. – 832 с.
2. Райгородецкий Д.Я. Психология управления. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2006. – 768 с.
3. Психология мотивации и эмоций/ Под ред. Ю.Б. Гиппенрейер и М.В. Фаликман. – М.: ЧеРо, 2006. – 752 с.
4. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ./ При участии У.Новака. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.
5. Бабаев В.М., Шаронова Н.В. Організаційна культура керівника: Навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2005. – 260 с.
6. <http://www.hrliga.com> – HR-Лига Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом

▣ *Умение руководить – это не что иное, как стимулирование людей*

▣ *Я беру на работу людей умнее себя и никогда не лезу в их дела*

Ли Якокка, ex-CEO Chrysler

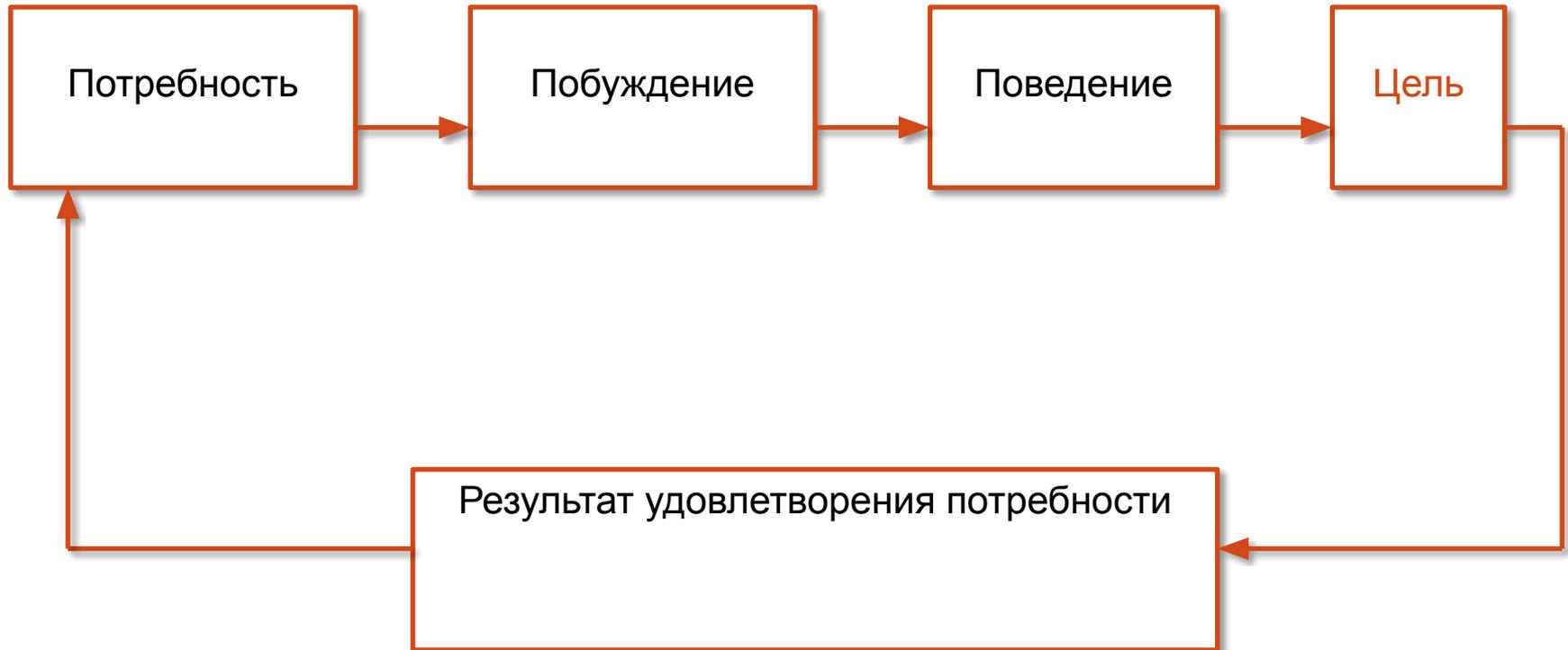




1. Основные понятия

- **Мотив** – побуждение человека к деятельности, связанное с желанием удовлетворить определенную потребность
- **Мотивация (в личностном плане)** – это совокупность мотивов, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность
- **Мотивация (в управленческом плане)** – это процесс побуждения персонала к направленным действиям для достижения целей проекта с учетом их интересов, потребностей, увлечений.

Упрощенная модель мотивации (через потребности)



2. Структура мотивов у каждого человека индивидуальна, при этом сходные мотивы имеют разную силу

Различают **внутреннюю** и **внешнюю** мотивацию.

При **внутренней мотивации** награду за свои действия человек «имеет в самом себе»:

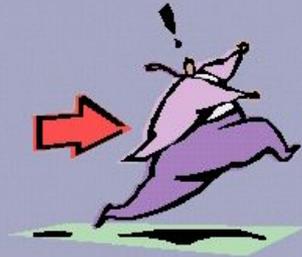
- Чувство собственной компетентности;
- Уверенность в своих силах и способностях;
- Удовлетворенность своей профессиональной деятельностью;
- Самоактуализация и т.п.

Внешняя мотивация зависит от отношений человека с окружающей средой:

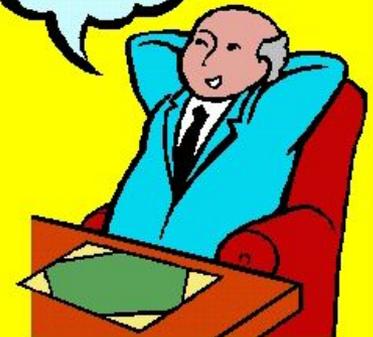
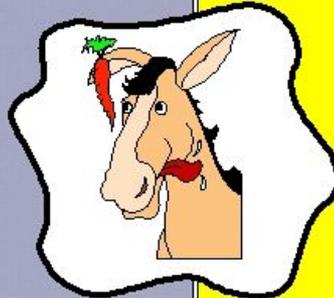
- ✓ желание получить вознаграждение,
- ✓ желание избежать наказания и пр.
- **Внешняя мотивация** в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а **внутренняя – качества;**
- **Уверенности в себе, своих силах способствует усилению внутренней мотивации.**



OT



K



Положительная мотивация – это побуждения, вызванные осознанием своей выгоды при качественно и в срок выполненном задании

- Руководителям и сотрудникам, работающим с персоналом важно помнить, что отсутствие негативной мотивации работников само по себе не заменяет недостаток позитивной.

Правила стимулирования мотивации сотрудников:

1. Не унижайте чувство собственного достоинства сотрудников.
2. Хвалите за успехи, подчеркивайте ценность их личности, делегируйте им полномочия и ответственность.
3. Подключайте сотрудников к работе над определением вариантов и способов деятельности, чтобы они чувствовали свою принадлежность к проекту.
4. Не доводите решения до их сведения исключительно с помощью приказов, без разъяснений и обоснований.



Негативная мотивация — это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы.

- ▣ Предвидение неприятностей, связанных с работой, и стремление их избежать — важнейшие стимуляторы активности при действии негативной мотивации.
- ▣ **Цель работников** — снизить угрозу и вызываемый ею страх, что побуждает действовать в соответствии с требованиями руководителя.

Особенности негативной мотивации

- Высокая вероятность наказания определяет соответствующие ожидания и поведение. Чем больше вероятность наказания, тем выше частота избегания действий, вызывающих наказание;
- Негативная мотивация более действенна, если ее применяют сразу после нежелательных действий сотрудника, а не в отсроченной перспективе. Чем отдаленнее во времени негативные санкции, тем меньшее влияние они оказывают на поведение сотрудника;
- Максимальный эффект дает сочетание негативных санкций с позитивным подкреплением, то есть двусторонняя мотивация. Работник не выполнил план и за это был лишен премии, но у него хорошие способности и перспективы достичь высоких показателей в работе. Лишение премии для него — негативное подкрепление, а позитивным в данном случае будет ободрение работника, выраженная уверенность в том, что он выполнит план;
- Эффект воздействия негативной санкции на работника зависит от количества потребностей, которые в результате ее применения не были удовлетворены, и их значимости для данного работника. Неудовлетворение физиологических потребностей оказывает наиболее сильное воздействие.

Недостатки негативной мотивации

1. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы.
2. Негативные санкции могут нарушать нормальное поведение работников, вызывать негативизм в их отношении к руководителю. Даже ожидание наказания может провоцировать состояние повышенной тревожности (у сотрудников тревожно-мнительного типа).
3. Негативные санкции могут привести к имитации деятельности.
4. Негативная мотивация может подкреплять негативное поведение работника, служить дополнительным способом выделиться в коллективе, повысить самооценку.

❑ Отрицательная мотивация

(избегания неудач)

Носит негативный характер - стремление прежде всего избежать плохого отношения к себе и наказания

- ❑ Ожидание неприятностей определяет деятельность;
- ❑ Страх возможного провала и поиск выхода, как его избежать;
- ❑ В случае трудного задания надежда на успех очень мала, а боязнь неудачи — велика;
- ❑ Социальная значимость цели также влияет на эмоциональное отношение человека к тому, что ему удастся, и что не удастся сделать.

❑ Положительная мотивация

(достижений)

Носит характер стремления к успеху и высоким результатам в профессиональной деятельности

- ❑ Стремление достигать высоких результатов (успехов);
- ❑ Стремление делать все как можно лучше;
- ❑ Выбор сложных заданий и желание их выполнить;
- ❑ Стремление совершенствовать свой профессиональный уровень

Личности, мотивированные на неудачу характеризуются:

- Обычно малоинициативные;
- Избегают ответственных заданий, находя причины отказа от них;
- Ставят перед собой завышенные цели, при этом плохо оценивают свои возможности;
- Либо, наоборот, выбирают легкие задания, не требующие особых трудовых затрат;
- Люди с сильной боязнью неудач, почти всегда сомневаются в своих способностях, профессиональном уровне;
- У сотрудников данного типа мотивации занижена самооценка.

Личности, мотивированные на достижения характеризуются:

- Как правило очень активны и инициативны.
- При встрече с проблемными ситуациями, они ищут способы их преодоления и отличаются настойчивостью в достижении цели, планируя свое будущее на большие промежутки времени.
- Предпочитают брать на себя средние по трудности или завышенные, но выполнимые обязательства и ставят перед собой реально достижимые цели. Если рискуют, то расчетливо.
- Верят, что справятся, уверены в себе, не испытывают страха, скованности и не задумываются о границах своих способностей, полагаясь не только на свои знания и умения, но и на других людей.
- Более полно реализуют свои способности и часто достигают поставленных целей

Содержательные теории мотивации – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление

Теория иерархии потребностей А.Маслоу



1.04.08 – 8.06.70



3.2 Теория ERG Клейтона Альдерфера



- **потребности в существовании (existence)** - потребности в еде, нормальных условиях труда и тому подобное;
- **потребности в общении (relatedness)** - потребности в дружеских социальных и межличностных отношениях;
- **потребности в росте (growth)** - потребности в самореализации, самоусовершенствовании.

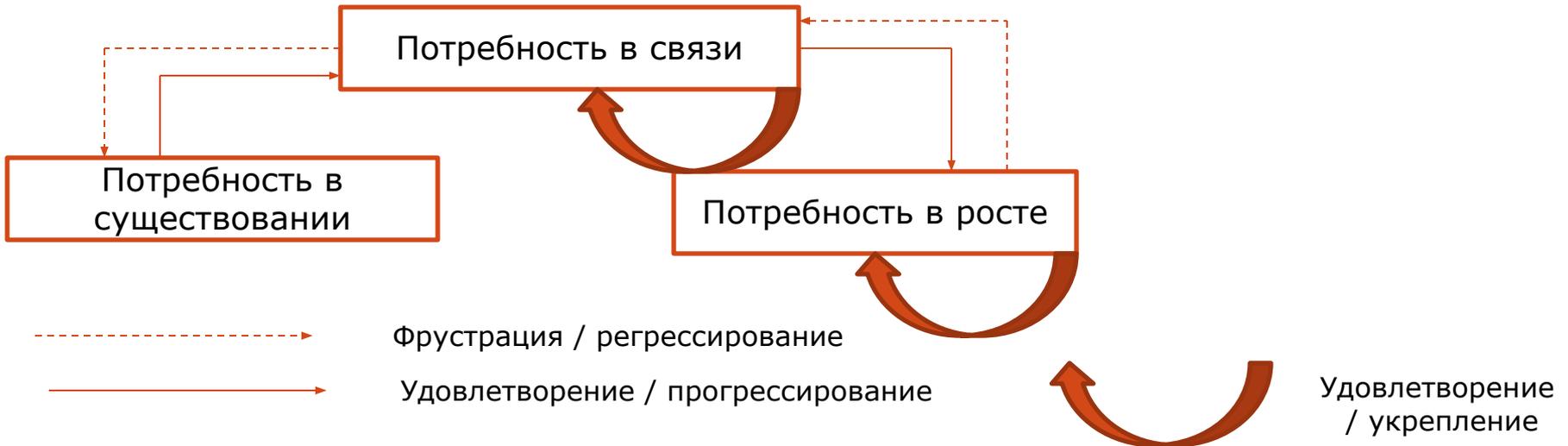
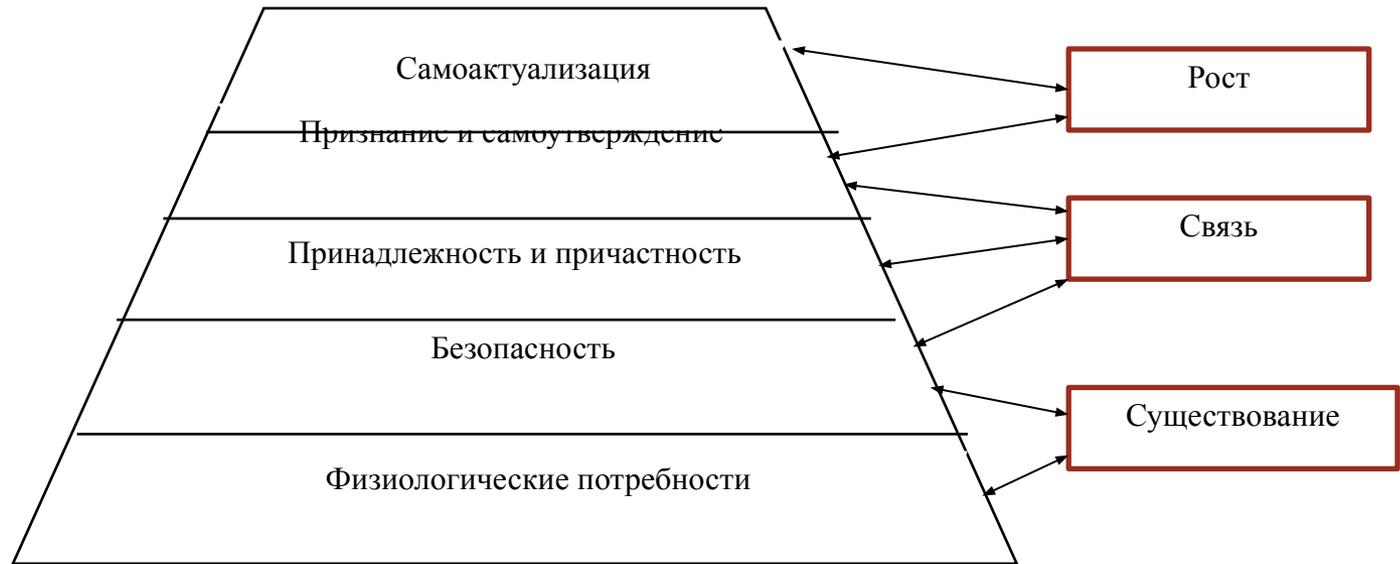
Движение от потребности к потребности идет в обе стороны.

Процесс удовлетворения потребностей - движение вверх по уровням потребностей.

Процесс фрустрации (т.е. поражение в стремлении удовлетворить потребность) - движение вниз.

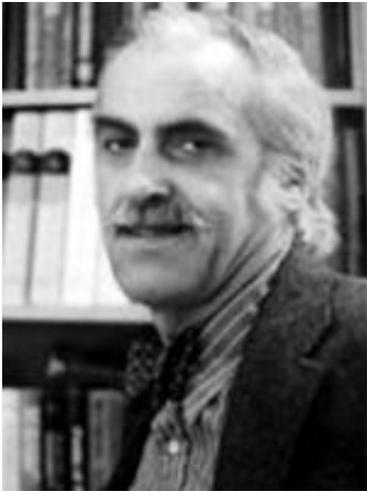
Наличие двух направлений движения открывает дополнительные возможности: **если у организации нет возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность в общении.**

Соотношение потребностей теорий А.Маслоу и К.Альдерфера



Теория Дэвида Макклелланда

(Приобретенных потребностей; Трехфакторная теория Макклелланда)

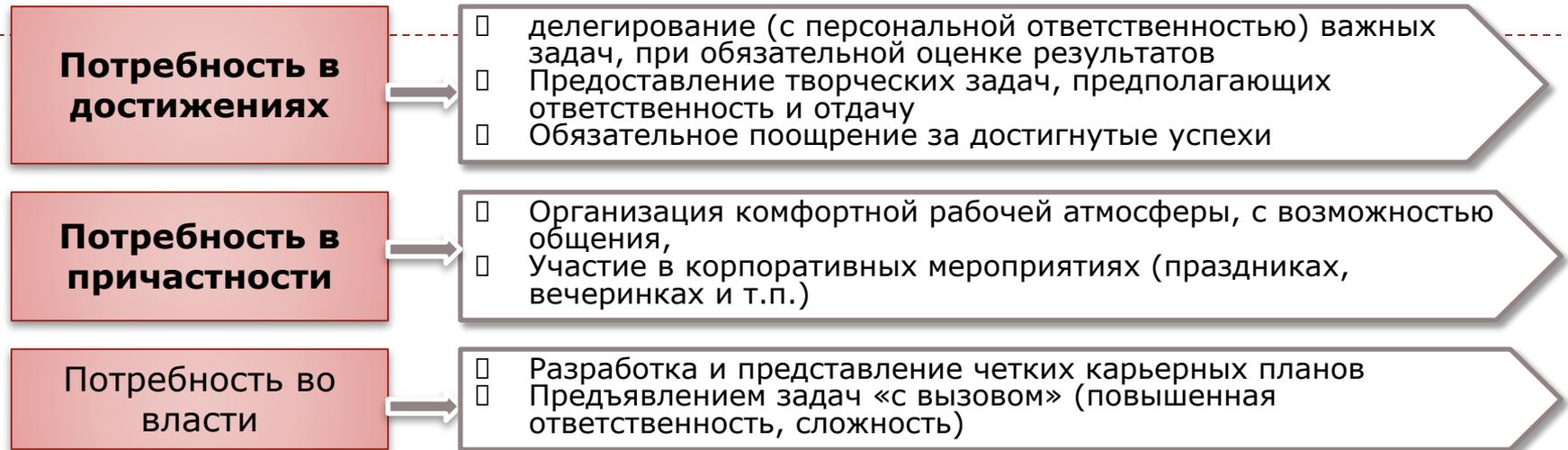


- Потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.
- **Потребность достижения.** Проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно.
- **Потребность соучастия.** Проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.
- **Потребность властвовать.** Стремление контролировать действия других людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.
- Две группы:
 1. Стремление к власти ради властвования.
 2. Стремление к власти ради решения групповых задач.

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа



Примеры идей согласно теории Макклелланда



- ▢ Личности с одновременным высоким уровнем **потребностей в достижениях** и в **причастности** могут быть **хорошими руководителями**.
- ▢ Стремление **к власти** приводит к желанию контролировать и влиять на других.
- ▢ Потребность в **причастности** приводит к желанию нравиться коллегам и предпочтению ситуаций успешного взаимодействия.
- ▢ Для гармонизации системы необходима иметь в команде личность с развитыми дополняющими потребностями (неформальный лидер).

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

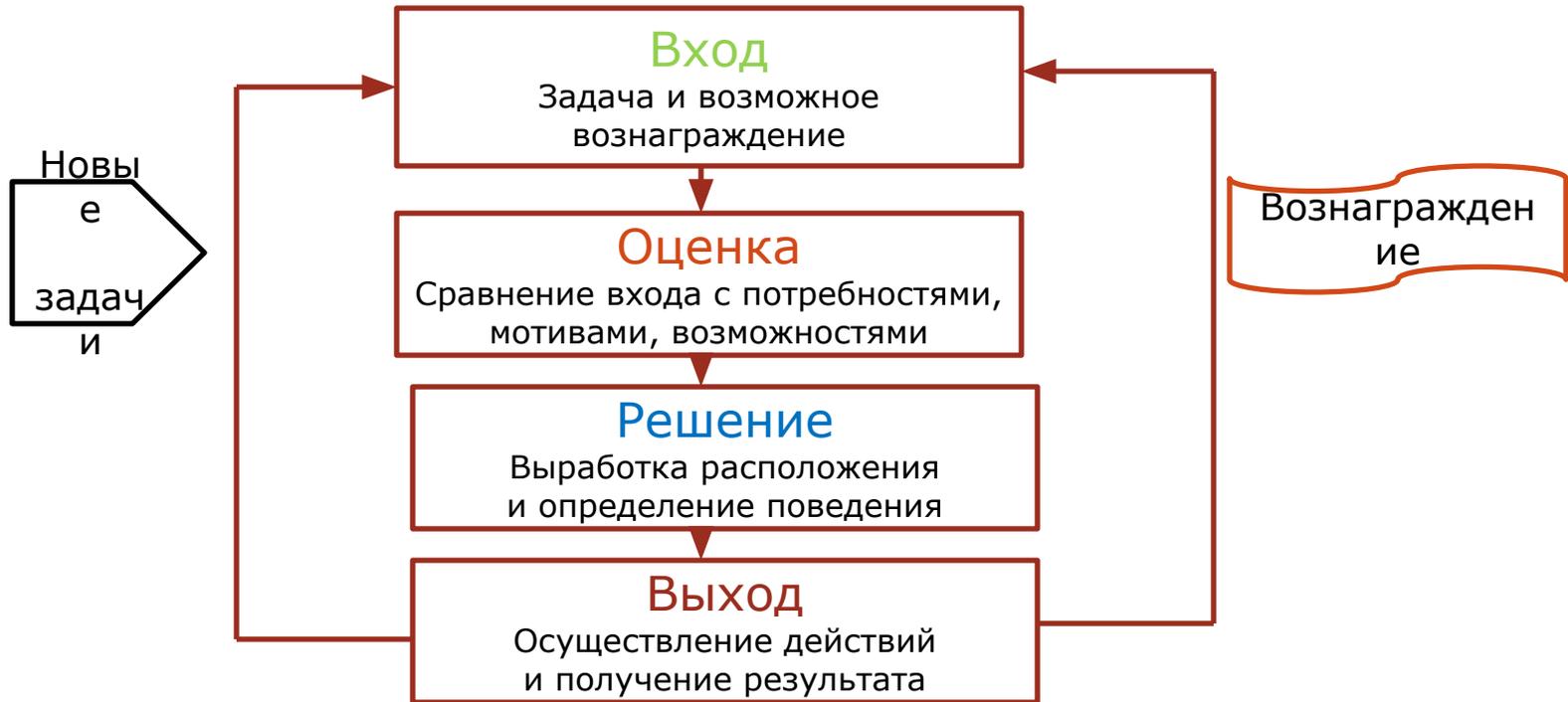


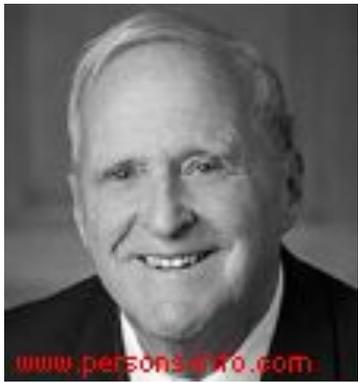
- Процесс «**удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности**» - под влиянием факторов содержания работы (внутренние факторы – **мотивационные**)
- Процесс «**неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности**» - под влиянием факторов связанных с окружением, в котором осуществляется работа (внешние факторы – **гигиенические** («здоровья»))

4. Процессуальные теории мотивации -

выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды

Общая схема мотивационного процесса





4.1 Теория ожидания В.Врума

Ожидание рассматривается как оценка данной личностью вероятности наступления определенного события



Степень мотивации =

(Затраты – Результат) x (Результат – Вознаграждение) x (Ценность вознаграждения)

Ожидание 1:

Обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень результатов

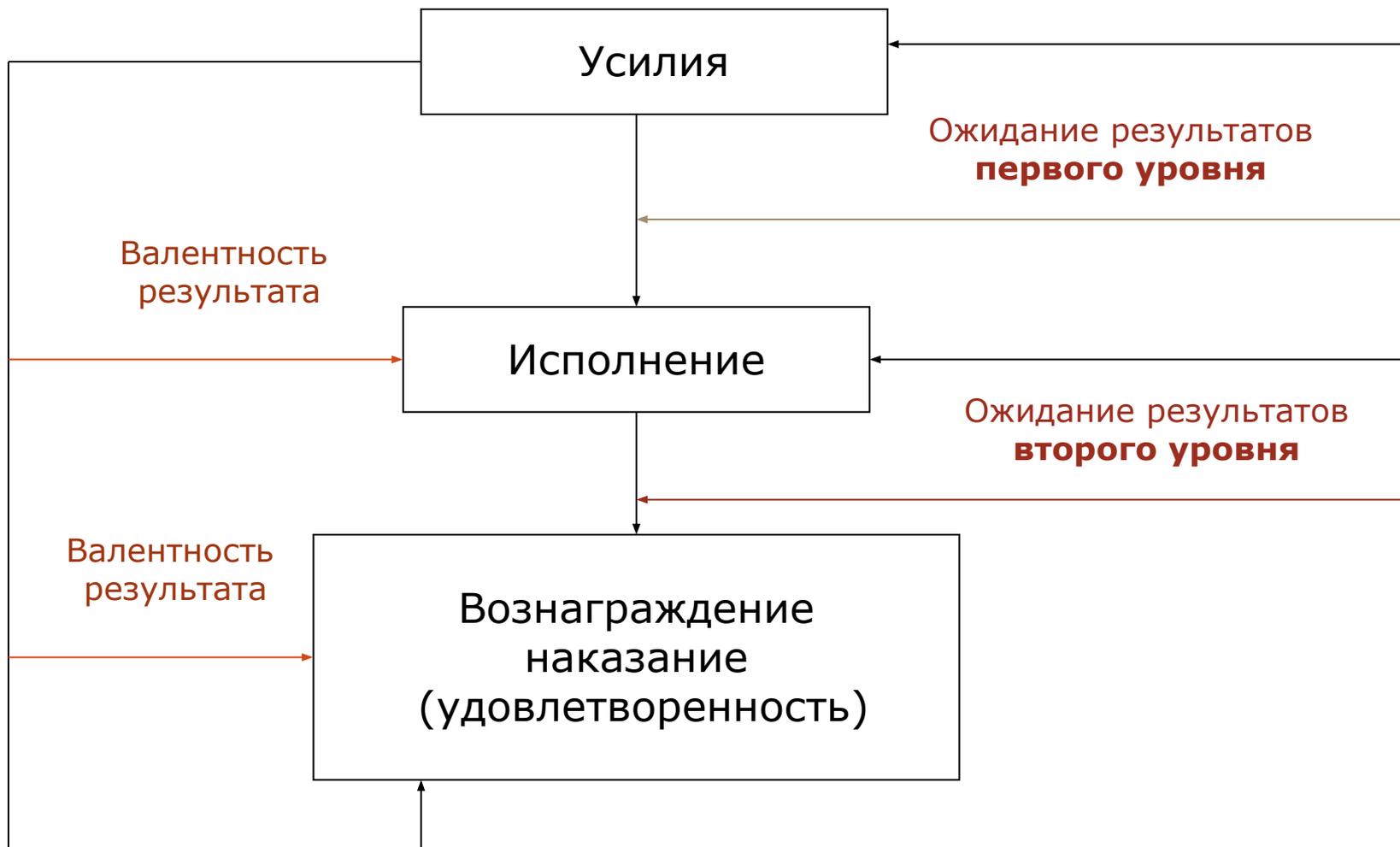
Ожидание 2:

Приведет ли эффективная деятельность к достижению результата

Ценность результата

Степень мотивации

Схематическое изображение теории ожидания



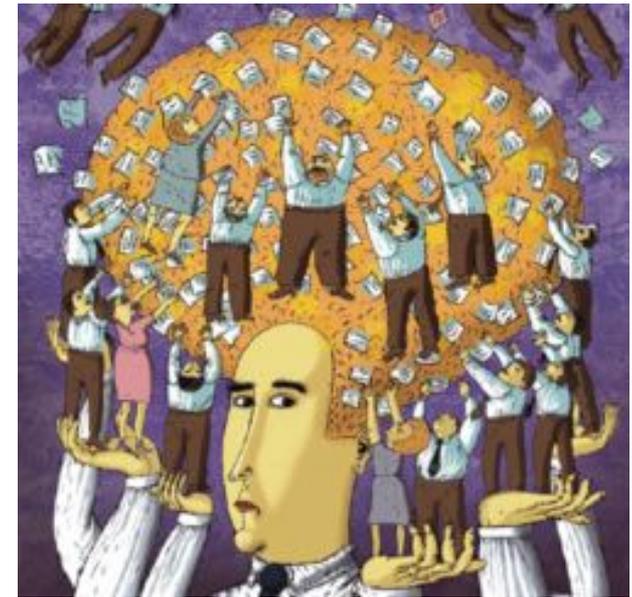
Теория справедливости Д.С.Адамса

Теория справедливости базируется на том, что люди воспринимают себя **в контексте группы**, проектной команды, компании, просто других людей - не в изоляции - и управлять ими надо исходя из этого.

Степень мотивации человека в проектной деятельности зависит от справедливости оценки его работы и работы сотрудника с которым он себя сравнивает.

Возможны три варианта итоговой оценки: **недоплата**; **справедливая оплата**; **переплата**.

Таким образом, теория справедливости помогает понять, почему заработная плата и условия труда **не определяют** в полной мере мотивацию.





Практические аспекты теории справедливости

При обнаружении несправедливости у работника возникает психологическое напряжение. Стремясь избавиться от него, он может **действовать следующим образом:**

- снизить интенсивность и качество работы;
- требовать увеличения вознаграждения, повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда;
- требовать компенсировать недоплату продукцией;
- переоценить собственные возможности, потерять уверенность в себе, чувство перспективы;
- попытаться заставить коллег работать больше, так как они больше получают;
- повлиять на руководство, чтобы оно для восстановления справедливости уменьшило вознаграждение коллегам;
- изменить для себя объект сравнения, решив, что коллега находится в особых условиях (имеет личные связи с руководством или особые качества и способности);
- перейти в другое подразделение или уволиться.

Теория Л.Портера – Э.Лоулера

Данная теория содержит в себе элементы теорий ожидания и справедливости. Модель Л.Портера – Э. Лоулера - достигнутые результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, а также сознания им своей роли



Практические аспекты теории мотивации

Эффективная система мотивации в проекте
направлена на:

- Развитие собственной значимости и причастности команды.
- Развитие творческого подхода к реализации проекта.
- Формирование престижного образа организации, важность проекта.
- Гарантию занятости и карьерного роста в проектной деятельности.
- Расширение круга сотрудников, причастных к управлению.
- Развитие чувства самоконтроля и доверия к команде.
- Стимулирование повышения профессионализма.
- Совершенствование системы оплаты труда.

Пример связи потребностей, их проявлений и средств удовлетворения

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самоактуализация	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой, ответственной работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов, званий, премий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских (близких) отношений	Поощрение создания неформальных групп, корпоративные мероприятия
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования, информирование
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легкодоступных систем питания

Комплексная система мотивации проектной деятельности

Компоненты мотивации	Действия	Результаты
<p>Культура компании, проектной команды. Система общих ценностных ориентаций и норм</p>	<p>Разработка принципов руководства и организации, стиля руководства и доведение их до команды проекта</p>	<p>Понимание и признание командой целей проекта: ориентация на перспективу; согласование интересов; мышление и деятельность с позиции интересов компании.</p>
<p>Образ компании. Представление о компании (проекте) и своей роли</p>	<p>Различные формы информирования о проектной деятельности компании и роли исполнителей</p>	<p>Идентификация персонала с компанией: развитие у работников чувства принадлежности к компании.</p>
<p>Кадровая политика. Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников</p>	<p>Подготовка кадров и повышение их квалификации; создание перспективной программы формирования структуры кадров; планирование карьеры</p>	<p>Внутрипроизводственная мобильность и гибкость; самостоятельность и инициативность сотрудников; творческая и инновационная деятельность</p>
<p>Система участия работников в распределении результата реализации проекта, развитие сотрудничества</p>	<p>Использование различных форм и методов распределения результата деятельности, развитие отношений партнерства; премирование, бонусная система</p>	<p>Установка на корпоративность в поведении; ориентация на соотнесение затрат и результата; заинтересованность в информации, полезной для реализации проекта</p>

Компоненты мотивации	Действия	Результаты
<p>Привлечение к принятию решений. Согласование с работниками определенных решений, принимаемых на рабочем месте или в рабочей группе</p>	<p>Делегирование ответственности; определение форм ответственности; участие в принятии решений</p>	<p>Принятие эффективного решения; принятие на себя ответственности</p>
<p>Информирование команды. Доведение сведений о делах компании, необходимых для эффективной проектной деятельности</p>	<p>Тематические издания и выпуск справочников компании; собрания, совещания, написание отчетов о работе</p>	<p>Информированность о делах компании; мышление и деятельность с позиции интересов компании</p>
<p>«Job»-факторы Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности</p>	<p>Определение содержания труда; внесение разнообразия в деятельность, снижение монотонии, интеллектуализация трудового процесса и др.</p>	<p>Понимание сотрудниками взаимосвязей; взаимная ответственность и самостоятельность; эффективная гибкость при решении проектных задач</p>
<p>Организация рабочего места Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными средствами</p>	<p>Использование технических и организационных вспомогательных средств; учет физиологических и психологических аспектов</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места; удовольствие от работы и более качественное выполнение задания; идентификация с рабочей задачей</p>
<p>Оценка персонала Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным критериям</p>	<p>Использование различных методов оценки результатов труда и потенциальных возможностей; оценка рабочего поведения</p>	<p>Ответственность сотрудников за рабочее поведение; положительное влияние на поведение и развитие личности работника</p>
<p>Обеспечение персонала Социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемые работникам независимо от их положения и результатов работы</p>	<p>Обеспечение безопасности труда; создание условий для отдыха и психологической разгрузки, занятий спортом;</p>	<p>Социальная защищенность сотрудников и интеграция с компанией; социальная ответственность руководителей по отношению к сотрудникам; повышение трудовой активности</p>

Система информирования персонала

- Доведение до работников целей и задач компании, целей и задач подразделений, в которых они работают
- Обеспечение работников информацией, необходимой для успешного выполнения поставленных задач
- Повышение заинтересованности работников в решении поставленных перед ними задач
- Улучшение психологического климата в коллективе путем своевременного информирования работников по основному кругу важных для них вопросов
- Повышение готовности к сотрудничеству работников разных подразделений в процессе решения общих задач, достижения целей компании

Идеальный социальный (компенсационный) пакет включает

- Медицинское обслуживание и страхование жизни
- Образовательные программы
- Предоставление кредитов на покупку жилья, строительство или оплата аренды
- Дотацию на отдых, проезд, бесплатное питание
- Предоставление машины, мобильного телефона
- Оплату детских садов и яслей, тренажерных залов и бассейнов
- Негосударственное пенсионное страхование
- Дополнительные дни к положенному по Трудовому кодексу отпуску.

Поощрения и взыскания

Поощрение нацелено на развитие, стимулирование морального удовлетворения личности.

- Объявление благодарности,
- Выдача премии,
- Награждение почетными подарками,
- Занесение в Книгу почета, на доску почета.

Взыскание – морально-психологическое неудовлетворение личности.

- Замечание
- Выговор
- Строгий выговор
- Увольнение

Мотивация человека во взрослом возрасте определяется тем, как его мотивировали в детстве

Принципы эффективных отношений руководства с персоналом

- Создание на рабочем месте климата взаимного уважения, доверия и поддержки.
- Каждый должен иметь интересную работу, стимулирующую творческий потенциал.
- Четкие цели, задачи, справедливые нормы.
- Регулярная оценка вклада каждого сотрудника в деятельность фирмы.
- Возможность профессионального роста.
- Равные возможности для всех при найме и продвижении по службе, зависящие только от результатов, способностей и опыта сотрудников.
- Вклад каждого в общий успех оценивается величиной заработной платы и премии по результатам года.
- Развитие мотивов, побуждающих к честности, единению и искренности.
- Сбалансированный образ жизни, охватывающий сферу деловых, семейных, личных и групповых интересов.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

- ❑ Рассмотрены основные понятия мотивации проектной деятельности
- ❑ Определены основные характеристики и признаки внутренней и внешней мотивации, позитивной и негативной
- ❑ Рассмотрены содержательные теории мотивации и проведен их сравнительный анализ
- ❑ Проанализированы процессуальные теории мотивации
- ❑ Разобраны практические аспекты мотивации проектной деятельности

