

# Мотивационное планирование работы

1. Понятие «мотивации», теории и классификации мотивов.
2. Мотивация труда и факторы, влияющие на мотивацию. Демотиваторы деятельности.
3. Принципы мотивирующей организации труда.

# 1. Понятие «мотивации»

## Мотив:

- побуждает человека к действию,
- определяет, что надо сделать,
- определяет, как будет осуществлено это действие.

Мотивация – это метод, который используют, чтобы облегчить объяснение поведения, и который не следует отождествлять с поведением.

# 1. Понятие «мотивации»

**Мотивация** – это только одна из переменных, влияющих на трудовое поведение. Это - динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (побуждений), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение.

Практическому решению мотивационных проблем должно предшествовать выявление факторов, которые обуславливают, направляют и поддерживают активность.

# 1. Понятие «мотивации»

В процессе мотивации выделяют **четыре этапа:**

1. Возникновение потребности.
2. Разработка стратегии и поиск способов удовлетворения потребности.
3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.
4. Удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

# 1. Понятие «мотивации»

Понимание мотивации объясняет:

1. Содержательную ориентацию поведения (почему человек выбирает именно то, что выбирает?)
2. Интенсивность поведения (почему человек демонстрирует при этом готовность действовать?)
3. Продолжительность поведения (почему делает это на протяжении определенного времени?)

Мотивирование – это создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

# Стимулы

Роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов, выполняют *стимулы*.

*Стимуляция* - это предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

# Тип мотивирования

1. Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования соответствует принципу эквивалентности: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу».

# Тип мотивирования

**2. Формирование определенной мотивационной структуры человека.**

**Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для человека мотивы действий, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективным действиям.**

**Этот тип мотивирования носит характер воспитательного воздействия и часто не связан с конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.**



# Теории мотивации

Содержательные и процессуальные теории мотивации.

- **Основной мыслью *содержательных теорий мотивации*** является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом. Представителями данной теории являются *Абрахам Маслоу, Алдерфер, Дэвид Мак-Клелланд, Фредерик Герцберг и др.*
- **Процессуальные теории мотивации** базируются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. **Основные процессуальные теории:** *теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера и др.*

## 2. Мотивация труда и факторы, влияющие на мотивацию. Демотиваторы деятельности.

**Мотивация труда** – побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей.

### **Основные индикаторы трудовой мотивации:**

- **удовлетворенность** трудом,
- **заинтересованность** в конечных результатах своего труда
- **приверженность** организации.

## 2. Мотивация труда и факторы, влияющие на мотивацию. Демотиваторы деятельности.

Для управления мотивацией необходимо определить **профессиональный выбор, или структуру мотивов труда** (почему выбрал эту профессию, специальность, организацию, что ожидает, на что рассчитывает и т.п.)

Данные мотивы составляют *мотивационное ядро структуры мотивов* персонала организации

# Требования к системе мотивации

- **Объективность** (размер вознаграждения сотрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда);
- **Предсказуемость** (сотрудник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда);
- **Адекватность** (вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого сотрудника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации);
- **Своевременность** (вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее, если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- **Значимость** (вознаграждение должно быть для сотрудника значимым);
- **Справедливость** (правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения).

Несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

## 2. Мотивация труда и факторы, влияющие на мотивацию.

**МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА** – совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых для достижения целей деятельности.

В зависимости от характера мотивационной среды у участников вырабатываются так называемые *инициативная, исполнительская, потребительская, отсутствующая линии поведения.*

# Разновидности мотивации сотрудников

- **Инструментально мотивированный** работник. Интересует цена труда, важна ее обоснованность. К работодателю и форме собственности индифферентен, стремится обеспечить свою жизнь самостоятельно.
- **Профессионально мотивированный** работник. Интересует содержание и характер работы, важнейшим условием деятельности считает реализацию своих профессиональных знаний, навыков, с выраженным чувством профессионального достоинства, не согласен выполнять неинтересную для него работу, сколько бы за нее не заплатили, важно профессиональное признание.
- **«Патриот»**. Основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности, главная награда – признание его незаменимости для организации.

# Разновидности мотивации сотрудников

- **«Хозяин».** Основа – достижение и приумножение собственности, достатка, материальных благ и пр. Внешняя мотивация практически не нужна, достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ, добровольное принятие ответственности, не терпит контроля за собственной деятельностью, желателен итоговый, результирующий контроль.
- **«Люмпеновский» работник.** Выполняет любую работу, нет особых предпочтений, предпочитает уравнилельное распределение, согласен на низкую оплату при условии, что другие не получают больше, завистлив. Такие работники не любят ответственности, низкая ответственность, не стремятся повысить свою квалификацию, низкая активность и не поддерживают активность у других, стремление к минимизации усилий.

# Модель поведения, обеспечивающая компетентность

Для эффективной деятельности человек нуждается в поддержке среды:

- В **информации** (о кратко- и долгосрочных целях организации и его непосредственном подразделении, об ожиданиях по отношению к работнику и о качестве его работы)
- В **инструментах** (орудия труда, техника, процессы, технологии, методы работы, организационные структуры и т.п.)
- В **стимулах** (материальные и нематериальные)

Наличие всех трех составляющих – гарантия позитивных результатов.



**Мотивационная среда** должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия.

Для этого руководителем должны быть созданы следующие **условия**:

- **желаемые результаты** должны быть как можно более четко зафиксированы.

# Требования к эффективной системе информации

- Фиксирование средств, необходимых для достижения результатов,
- Необходимость разъяснений: почему важны те или иные результаты, как будет измеряться результат
- Необходимость эталона ожидаемого результата
- Предоставление каждому работнику обратной связи о их результативности

# Требования к эффективной системе инструментов

Параметры работы:

- Собственно работа
- Оплата
- Возможности продвижения
- Руководство (способность оказать техническую и моральную поддержку)
- Рабочие группы
- Условия работы

## 2. Мотивация труда и факторы, влияющие на мотивацию. Демотиваторы деятельности.

### Теория компетентности Гилбера

$$W = f(E/V)$$

**W – компетентность**

**E - результат**

**V – усилия (действия, складываются из знаний, возможностей, мотивов)**

**Компетентность тем выше, чем выше результат и чем меньше затраченные усилия для его достижения**

# Основные этапы создания системы мотивации

- 1-й - Формирование структуры персонала организации (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.
- 2-й - Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).
- 3-й - Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

## 2. Мотивация труда и факторы, влияющие на мотивацию. Демотиваторы деятельности.

*Мотивационный климат* – это интегральная характеристика, складывающаяся из преобладающих мотивов труда, их значимости и уровня удовлетворенности.

*Оценка мотивационного климата включает в себя:*

- интерес к выполняемой работе,
- удовлетворенность взаимоотношениями с другими сотрудниками,
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством,
- уровень притязаний в профессиональной деятельности,
- удовлетворенность условиями и организацией труда,
- и др.

## Пример мотивационной карты (составлена по результатам опроса преподавателей вуза)



# Демотивирующие факторы

- Монотонность труда («монотонный» - лишенный разнообразия, разнообразие является потребностью человека, его психическим потенциалом).
- Чрезмерное вмешательство со стороны руководителя.
- Отсутствие психологической и организационной поддержки.
- Недостаток необходимой информации.



# Демотивирующие факторы

- Чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного.
- Отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда.
- Неэффективное решение руководителем служебных проблем работника.
- Некорректность оценки работника руководителем.

# Динамика демотивации



# Стадии демотивации

1-я – растерянность сотрудников (перестают понимать, что нужно делать, зачем, из-за чего не ладится работа и пр.).

Сотрудники легко контактируют между собой, пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы.

2-я – На стадии раздражения поведение начинает носить демонстративный характер.

Качество работы остается пока удовлетворительным, реакции на управленческие воздействия становятся все более импульсивными.

# Стадии демотивации

- 3-я – Сотрудники стараются работать много, с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить поддержку руководителя и побудить к улучшению дел.
- 4-я – Производительность и качество труда снижается до минимально допустимого уровня. Инициативы нет, выполняются еще пока обязательства.
- 5-я – Сотрудники дистанцируются от работы, максимально сужается граница обязанностей, пренебрежение работой, при всяком удобном случае подчеркивают, что «это не моя работа, это не в моей компетенции и т.п.», деформируется система моральных ценностей, конфликтность отношений в группе.

# Стадии демотивации

6-я – разочарование в работе, качество выполняемых решений очень низкое, ни малейшей инициативы, поиск нового места работы или на работу, как на «каторгу».

# Факторы, влияющие на мотивацию персонала

1. **Готовность высшего руководства в рамках действующей практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся системой материального стимулирования.**
2. **Наличие руководителей способных выступить в качестве примера для подражания.**
3. **Создание системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве важнейшего показателя качества его деятельности, как ключевая компетенция.**
4. **Наличие в организации системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления.**

### 3. Принципы мотивирующей организации труда

4. Персонализация результатов деятельности. Мотивация к труду значительно повышается, когда результаты являются именными. Человек стремится выразить себя, доказать, что он может что-либо сделать. Лучше, если это «что-либо» получит имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

5. Спрашивать сотрудников, как они хотели бы улучшить свою работу. Каждый работник имеет точку зрения на то, как именно улучшить свою работу, и рассчитывает, что его предложение встретят заинтересованно.

Приток новых идей должен быть организован.

### 3. Принципы мотивирующей организации труда

6. Признание и оценка. Успех без признания приводит к разочарованию. Ощущение успеха возникает не только при достижении цели, но и тогда, когда результаты труда сотрудника видят и признают окружающие. Признайте успех подчиненных, помогите им ощутить его вкус, поощрите людей материально или морально, и немедленно дайте им более трудное и ответственное задание.



### 3. Принципы мотивирующей организации труда

7. Каждый человек стремится знать, по каким критериям и как оценивается качество его труда, информация об этом сотруднику нужнее, чем его руководителю.

8. Лучший контроль – это самоконтроль, особенно для тех рабочих мест, которые считаются неинтересными, непривлекательными.

9. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому завышенное требование, дающее шанс дальнейшего развития, принимается гораздо лучше, чем заниженное.

### 3. Принципы мотивирующей организации труда

10. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это не компенсируется деньгами.

11. «Что-нибудь для каждого» , или комплексное мотивирование (сочетание денежного стимулирования, производственной среды, включенности в группу, возможности действовать по собственному усмотрению и делать работу более интересной и др.)

### 3. Принципы мотивирующей организации труда

- важно, чтобы **требования к результатам** существовали не только в голове руководителя, а были **представлены в качестве официальной и доступной информации**;
- должно быть **четко и конкретно определено**, какое участие и какие результаты будут поощряться.
- **знать наверняка**, что желанное вознаграждение будет обязательно получено при достижении требуемого результата. Эту уверенность нужно создавать и закреплять внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т. Д.

### 3. Принципы мотивирующей организации труда

- **содержание работы.** Привлекательная работа дает чувство удовлетворенности, непривлекательность содержания повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительно должно быть вознаграждение за работу (связь обратно пропорциональная).