

Мотивация и вовлеченность
как основа повышения производительности
труда



Дисциплина: Управление человеческими ресурсами

Одно из условий коммерческого успеха организации – это наличие мотивированных и преисполненных трудового энтузиазма работников

МОТИВАЦИЯ

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



МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ –

это создание условий, регулирующих трудовые отношения, при которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться с целью удовлетворении своих потребностей.

- **МОТИВИРОВАНИЕ** - процесс побуждения себя 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 необходимо и выгодно другому.
- **ПОТРЕБНОСТЬ** – источник активной деятельности, осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах и социальных ценностях.

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ – это такое состояние социальной системы, которое соответствует целям прогрессивного экономического развития конкретного общества на определенном историческом этапе.

ПОД МОТИВАЦИЕЙ ПОНИМАЮТ СИЛЫ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ ВНУТРИ ИЛИ ВНЕ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЕ ВОЗБУЖДАЮТ В НЕМ ЭНТУЗИАЗМ И УПОРСТВО ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПОЗВОЛЯЕТ ПОНЯТЬ, ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ РАБОТАТЬ, ЧТО ВЛИЯЕТ НА ИХ ВЫБОР СПОСОБА ДЕЙСТВИЙ И ПОЧЕМУ ОНИ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ЕГО В ТЕЧЕНИЕ НЕКОТОРОГО ВРЕМЕНИ.

МОТИВАЦИЯ – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к активной деятельности для достижения личных целей или целей организации.

МОТИВ – (*от лат. motu - побуждать*) внутренняя побудительная сила, вызывающая определенные действия, направленные на удовлетворение потребностей.

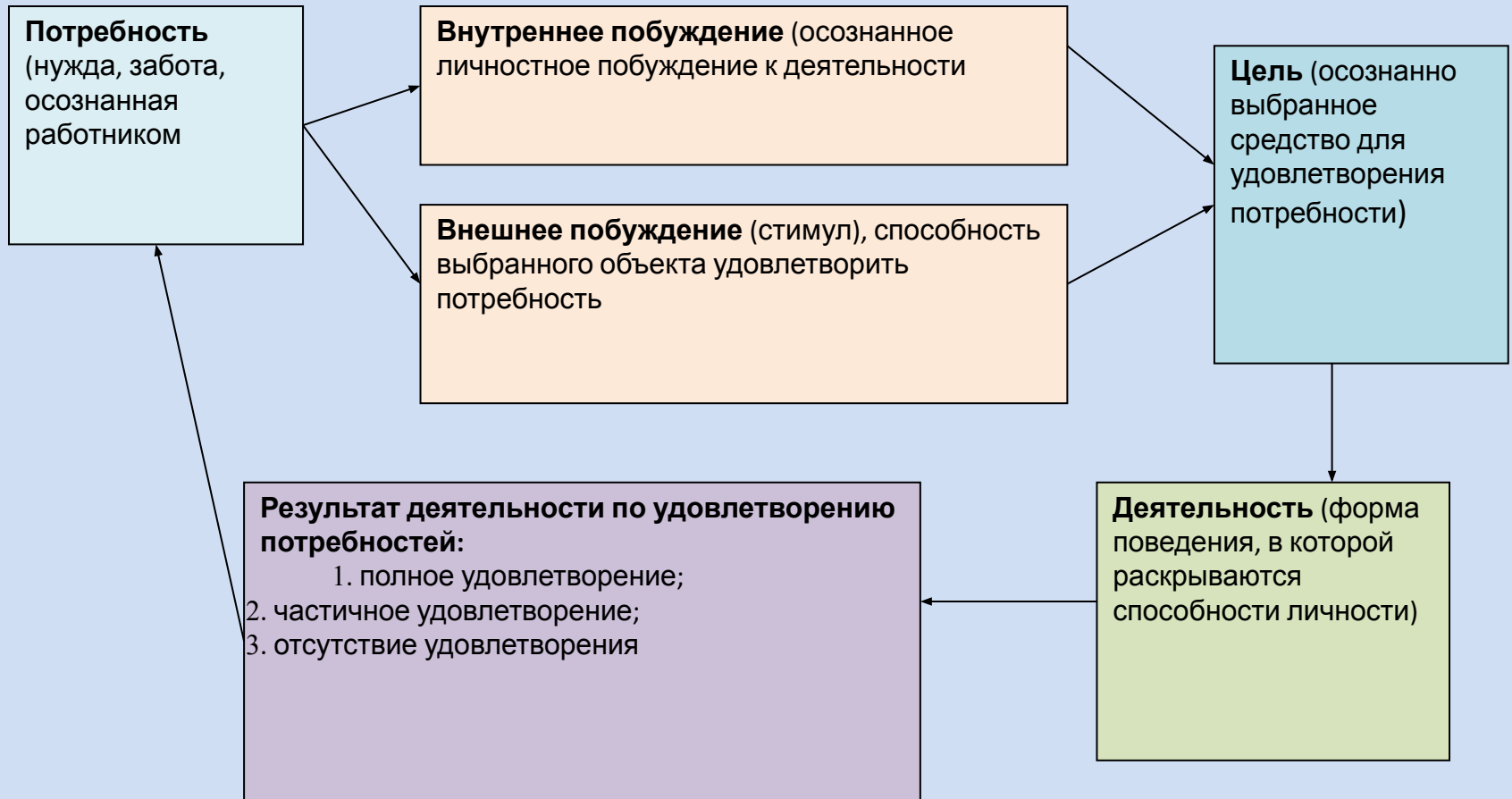
ПОТРЕБНОСТЬ - недостаток (дефицит) чего-либо.

ПОБУЖДЕНИЕ - состояние устремленности удовлетворить недостаток чего-либо.

СТИМУЛ - субъективный и объективный фактор, внешняя причина, которая оказывает влияние на деятельность работника с целью непосредственного влияния на результаты труда.

СТИМУЛИРОВАНИЕ – способ управления трудовым поведением, используя мотивы; совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Механизм мотивации



Этапы мотивационного процесса

① Чувство неудовлетворенности

② Активизация поведения *(Я хочу...)*

③ Готовность к действиям *(Нужно что-то делать...)*

④ Видение будущего результата *(Я, мои действия, средства, результат)*

⑤ Выработка программы действий *(Что делать и как делать)*

⑥ Получение желаемого результата – удовлетворение!

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

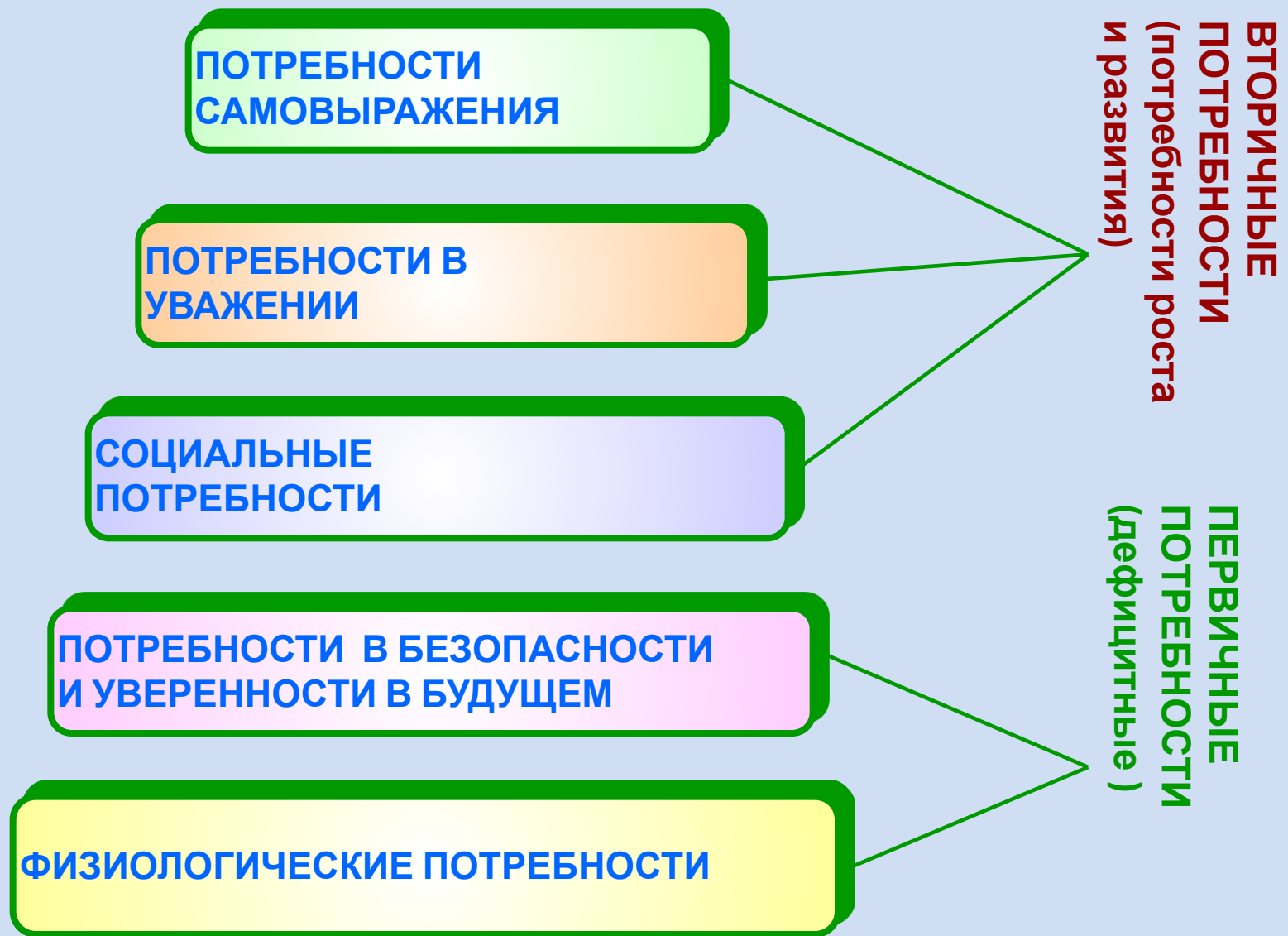
Теория Маслоу

Теория Герцберга

Теория Мак-Клелланда

Теория Альдерфера

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ



Сложность в понимании иерархии потребностей состоит в том, что на практике в работе с людьми сложно распознать различные уровни иерархии.

Следовательно, менеджерам трудно конкретизировать программы мотивации для работников.

Вместе с тем, вклад Маслоу в теорию управления остается весьма значительным и фундаментальным!

Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня:

- **во власти,**
- **в принадлежности,**
- **в успехе.**

ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА (existence, relatedness, growth)

**Потребность
существования**

**Потребность
связи**

**Потребность
роста**

К. Альдерфер - теория СВР

выдвинул свою теорию в ответ на критику теории А. Маслоу о невозможности для менеджеров распознать различные уровни иерархии потребностей работников и индивидуализировать мотивационные программы.

По сути теория СВР совпадает с иерархией потребностей А.Маслоу, но он доказывал активность всех потребностей в одно время и отвергал иерархию. По его мнению все потребности могут быть активными в любой данный момент.

Движение потребностей снизу вверх – это удовлетворение потребностей, а сверху вниз - он называл состоянием фрустрации.

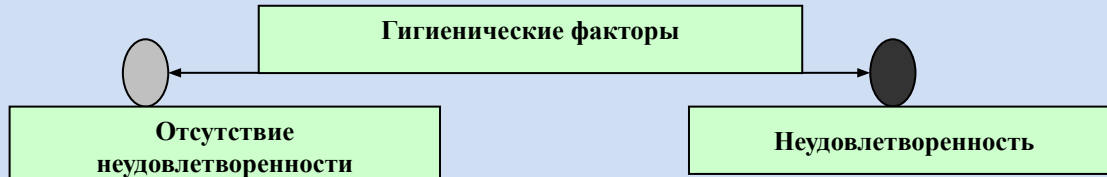
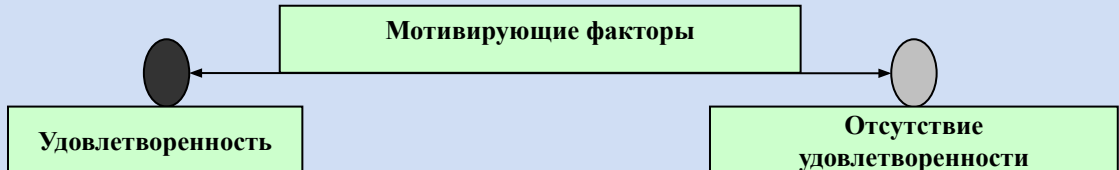
(На практике это означает, что с потерей статуса, работы, человек вряд ли сможет подняться снова. Жизнь неоднократно опровергла эту идею Альдерфера.)

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

ТРАДИЦИОННЫЙ БИПОЛЯРНЫЙ ВЗГЛЯД



ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА



Факторы мотивации
всегда приводят к
удовлетворенности
человека.

Факторы гигиены
никогда не могут
привести к
удовлетворенности
человека.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория Врума

Теория Адамса

Теория Портера-Лоулера

Теория Скиннера

Теория Локка

Игра «Золотая рыбка»

Команда «Старик»: при каких условиях рыбка будет жить у вас в аквариуме и выполнять все желания

Команда «Баба»: при каких условиях старик уговорит рыбку жить в аквариуме и выполнять все его желания

Команда «Рыбка»: при каких условиях будешь жить в аквариуме и выполнять все его желания

Время подготовки: 10 минут

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



- 1. Ожидание вознаграждения более значимо, чем полагают менеджеры*
- 2. Вознаграждение следует тесно связывать с интересами организации.
Полезная работа для общих целей должна поощряться особенно открыто.*
- 3. Люди по разному относятся к вознаграждению – необходимо учитывать желания работников*
- 4. Вознаграждение должно быть эквивалентно усилиям, затраченным на выполнение работы*

Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Основные выводы:

- Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.
- До тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ (СКИННЕРА)

*Люди повторяют поведение,
которое приносило удовлетворение,
и избегают поведения, которое
доставляло им неприятности.*

*Роль положительной мотивации - стимулировать
достижения и инициативу.*

*Роль отрицательной мотивации – повышение
исполнительской дисциплины и интенсивности труда.*

Комплексная теория Л. Портера и Э.

(соединяет элементы теорий ожидания справедливости и раскрывает реакцию работника на стимулирование труда)

Теория устанавливает зависимость между

1. затраченными усилиями
2. восприятием
3. полученными результатами
4. вознаграждением
5. степенью удовлетворения

Достиженные результаты труда зависят от приложенных усилий работника, его способностей, а также от осознания им своей роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий (затрат труда), действительно повлечет за собой вполне определенное вознаграждение,

ТЕОРИЯ ЦЕЛЕЙ (ЛОККА)

Люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы.

Характеристики целей, от которых может зависеть уровень исполнения работы:

Сложность цели

Специфичность цели

Приемлемость цели

Приверженность человека цели

Ситуация для анализа

- Вы – сотрудник А (Алексей).

Ваш коллега, сотрудник Б (Борис) работает с вами в одном отделе, выполняет сходные задачи.

- Ваш руководитель Р (Роман) отметил работу Алексея в текущем квартале. Вы знаете, что подготовлен приказ о премировании Алексея.

- Вы убеждены, что выполняете не меньший объем работы, чем Алексей и работаете не хуже него. В то же время ваша работа ничем не отмечена.

Какова ваша реакция? Ваши действия?

ВЫВОДЫ:

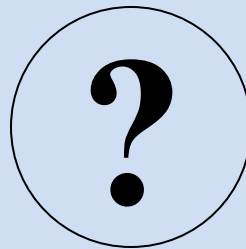
Теоретические основы мотивации позволяют определить природу поведения человека и его основные потребности, интересы и идеалы.

Все это, в свою очередь, позволяет в процессе управления персоналом предсказывать поведение работника.

МОТИВАЦИЯ

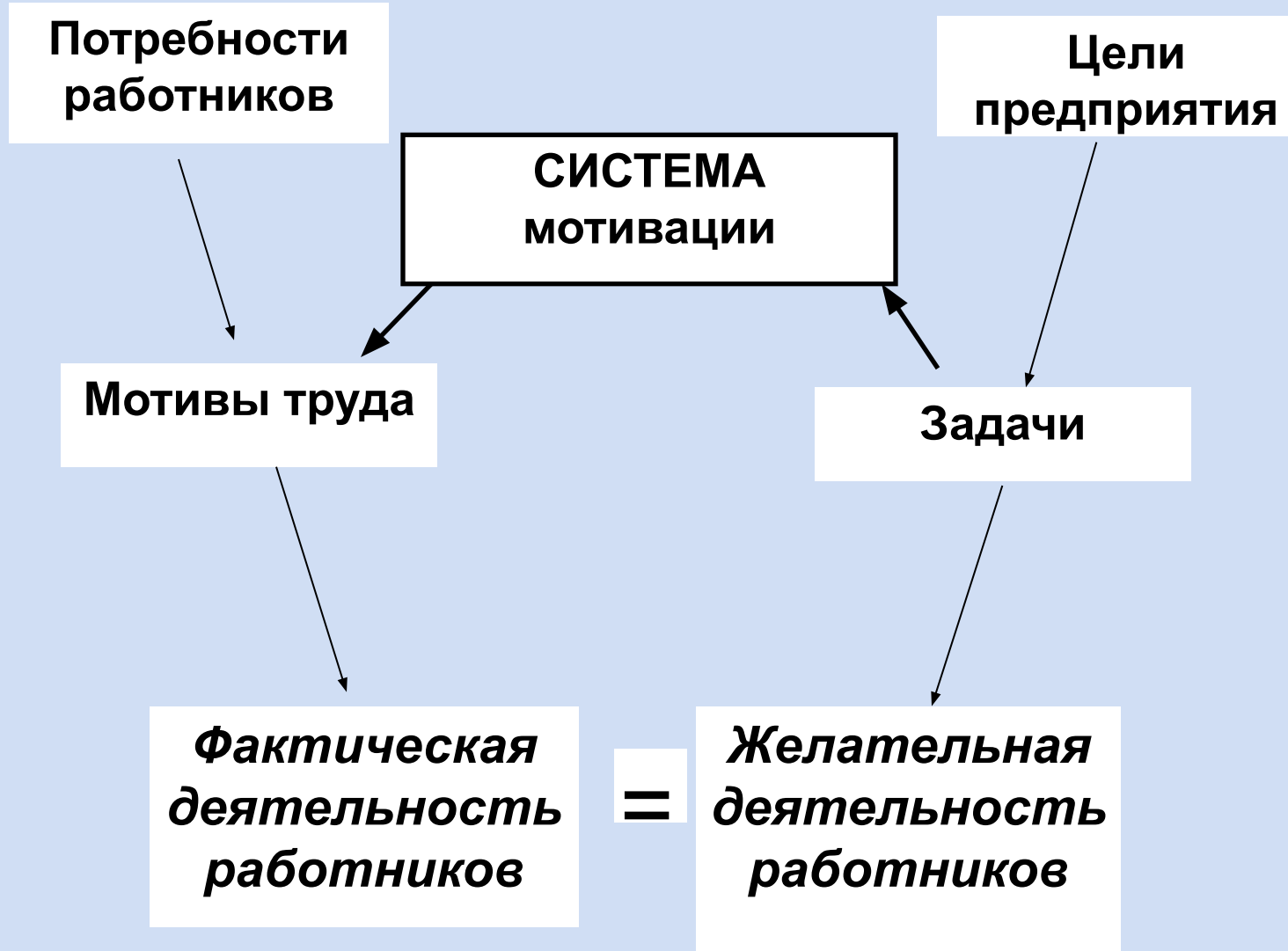


Фактическая деятельность любого человека направлена на удовлетворение только собственных потребностей



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

Интересы работников

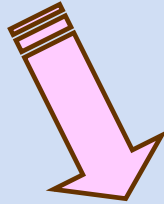
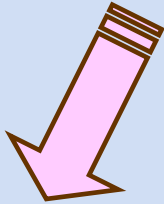
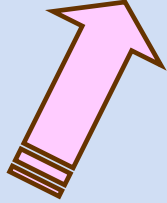
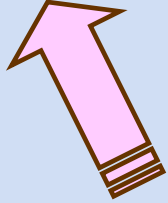


Интересы предприятия

ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКА

Деньги

Неденежные

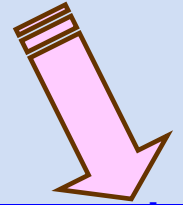
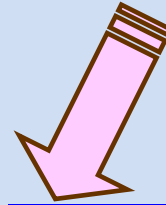
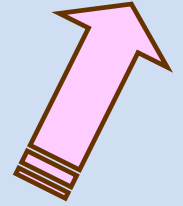
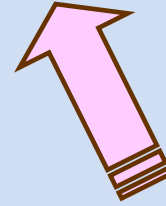


Политические
мотивы

Функциональные

Социально-психологические

Свободное время



Моральные

Творческие

МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ:

Денежные стимулы:

- зарплата (оклад, тариф, сдельная, повременная)
- дополнительная зарплата (за совместительство, сверхурочную, ночную смену и т.д.)

Неденежные стимулы (социальные)

- медобслуживание, страхование жизни, санаторные путевки
- обучение, стипендии, сберегательные фонды
- питание, детский отдых, скидки на собствен. товары и услуги и т.д.

Дополнительные поощрения: премии, доплаты, участие в прибыли, бонусы, ссуды и т.д.

Функциональные стимулы: оплата представительских расходов, транспорт, связь, спецодежда и т.д.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ:

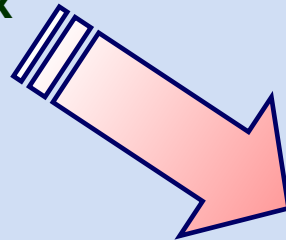
- **Социально психологические:** признание заслуг работника, комфортный стиль руководства, благоприятный социально-психологический климат, высокая орг. культура
- **Моральные:** звания и статус работника, грамоты, награды благодарности, коллективное признание заслуг работника
- **Творческие:** создание условий для развития и карьеры работника, проявления в работе его индивидуальных качеств
- **Организационные (свободное время):** высокое доверие к работнику со стороны руководства, свободный график работы, предоставление дополнительных отпусков, возможность работать вне офиса

ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

МОТИВЫ

по удовлетворению потребностей
в жизненно насущных материальных
и духовных благах

- производительность
- качество работы
- повышение занятости
- рост квалификации и мастерства
- повышение ответственности
- совмещение должностей
- работа на одном предприятии



СТИМУЛЫ

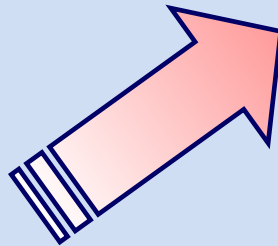
- рост заработной платы
- доплаты к заработной плате
- надбавка к заработной плате
- материальная помощь
- единовременные выплаты
- премиальная система
- социальный пакет
- система участия в прибылях
- комиссионные с объемов продаж

ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

СТИМУЛЫ

МОТИВЫ

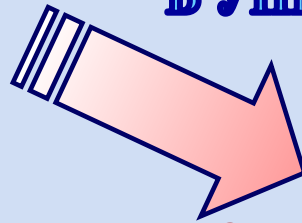
жизненного
самоопределения
(личностные)



- призвание
- переключение
- самовыражение
- любознательность
- творчество
- изобретательство
- рационализаторство
- занятие наукой

- предоставление работы по интересам, по призванию
- профессиональная ориентация
- перестройка работы: чередование, расширение, обогащение
- повышение творческого характера труда
- учет личных качеств и способностей работника
- развитие неспециализированной карьеры
- широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями
- премии за новаторство, изобретения, открытия
- программы вознаграждений за идею, поджарки фирмы
- гибкие графики работы
- доступ к новой информации
- всеобщее признание и уважение

ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ



МОТИВЫ

социального взаимодействия

- общение
- подражание
- сопричастность
- солидарность
- поддержка
- безопасность
- дружба
- взаимовыручка

СТИМУЛЫ

- возможность общаться на рабочем месте
- благоприятный социальный микроклимат
- демократический стиль руководства
- участие в управлении и принятии решений
- единый статус работников
- равные возможности, «равенство шансов»
- доска почета
- вынесение благодарностей, признание заслуг
- справедливость во всем (распределение работ, оценки, вознаграждение)
- программы культурно-оздоровительных

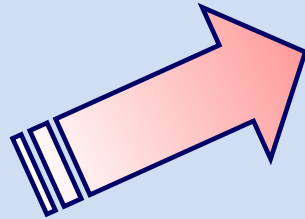
ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

СТИМУЛЫ

МОТИВЫ

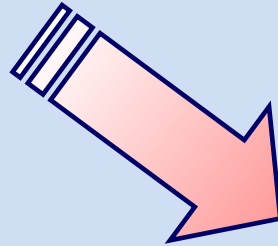
статусного
самоутверждения

- достижение цели
- престиж
- развитие карьеры
- высокий статус
- власть
- успех
- самоуверенность
- самоутверждение



- участие в управлении и принятии решений
- предоставление руководящей работы
- расширение полномочий
- персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т.п.
- участие в работе престижных клубов
- участие в успехе, капитале
- предложение о совместном участии в бизнесе
- представительские функции для других организаций
- ротация кадров
- рост числа подчиненных
- международное признание
- присвоение звания «Лучший сотрудник года»

ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ



МОТИВЫ

ОПТИМИЗАЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- социальная мобильность
- профессиональная мобильность
- возрастная релаксация
- преодоление статусного и психологического дискомфорта

СТИМУЛЫ

- предоставление работы по желанию и возможностям
- развитие неспециализированной карьеры
- передача опыта молодежи – наставничество
- устранение отрицательных стимулов
- психологическое поощрение
- единый статус работников
- центры психологической помощи и разгрузки
- политика «открытых дверей»
- комиссии по трудовым спорам

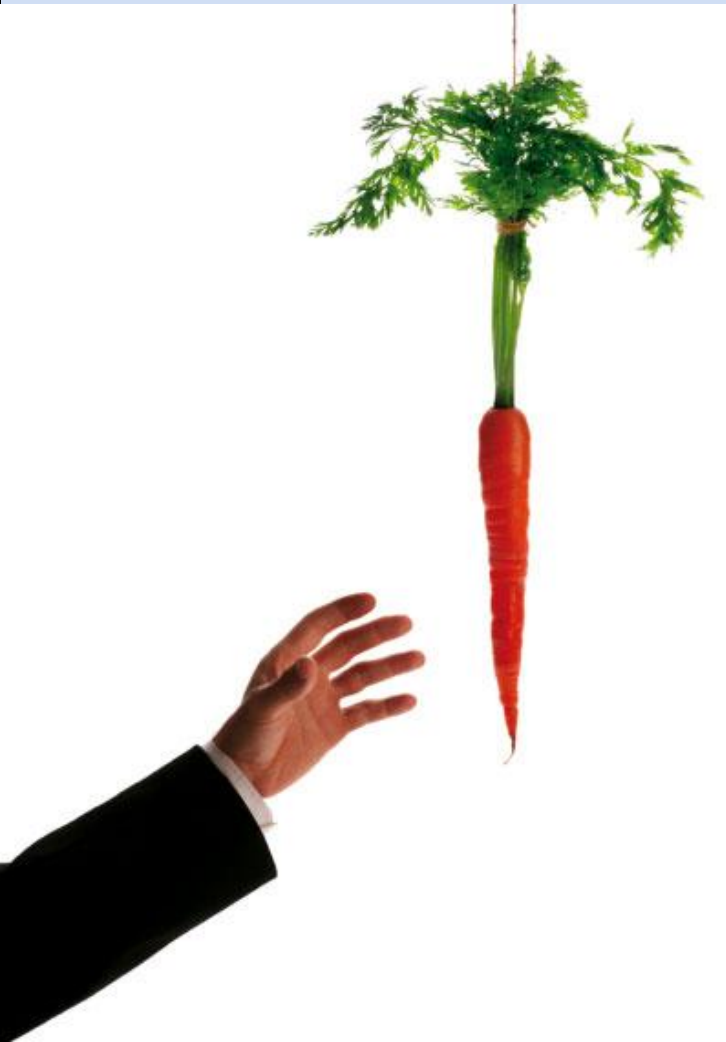
Выводы:

- **Мотивация как механизм управления персоналом представляет собой создание системы стимулов, позволяющих воздействовать на работника.**
- **Чтобы добиться ощутимых результатов в процессе стимулирования труда необходимо изучать структуру мотивации каждого работника – его потребности, интересы, ожидания, карьерные и личные цели, ценностные ориентации.**

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).

Типы трудовой мотивации модель Герчикова В.И.



- ✓ *Профессиональная*
- ✓ *Инструментальная*
- ✓ *Патриотическая*
- ✓ *Хозяйская*
- ✓ *Люмпенизированная*

Профессиональная мотивация

Работа: содержание работы является самой большой ценностью

Доход: должен соответствовать уровню профессиональной компетенции

Ответственность: берет на себя ответственность за профессиональную задачу, а к руководителю часто относится с иронией.

Ценности: возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно

Стимулы: содержание задач, масштаб, отрасль бизнеса, демократический стиль руководства, обеспечение рабочего места



Инструментальная мотивация

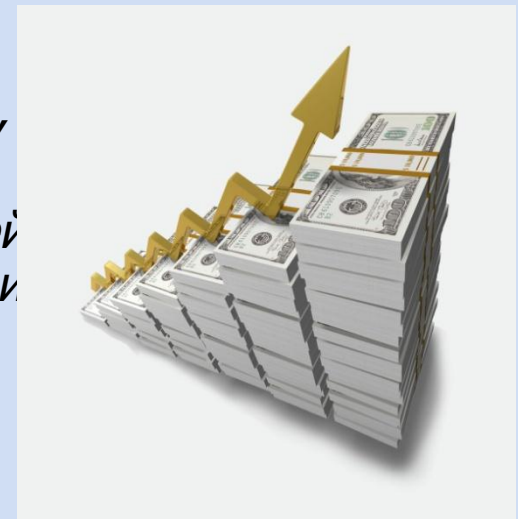
Работа: содержание работы ценностью не является.

Доход: имеет самое большое значение размер.

Ответственность: берет на себя ответственность, если может влиять на размер своего дохода

Ценности: будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

Стимулы: уровень заработной платы выше среднерыночного, премии, бонусы



Патриотическая мотивация

Работа: в работе важна идеологическая составляющая

Доход: очень важны неденежные поощрения

Ответственность: способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с полной отдачей

Ценности: более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных знаках и оценках

Стимулы: имя Компании, отрасль бизнеса, социальный пакет, корпоративная культура, обеспечение рабочего места



Хозяйская мотивация

Работа: содержание не имеет особой ценности, важно - отсутствие тотального контроля

Доход: имеет гораздо меньшее значение, чем суверенность положения

Ответственность: добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу

Ценности: ценит суверенность, не приемлет административного и директивного стиля управления

Стимулы: должность, полномочия, подчинение



Люмпенизированная мотивация

Работа: не имеет особого значения, главное, чтобы работы было мало

Доход: важнее меньше работать, чем больше получать

Ответственность: избегает ответственности всеми возможными способами

Ценности: минимизирует свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя

Стимулы: расположение офиса, меньше работы и контроля



Современный взгляд на построение системы эффективной мотивации сотрудников в компаниях

К повышению ЗП сотрудники быстро привыкают
(в течение 2-3 мес)



В эффективных компаниях

нефинансовые (нематериальные) элементы
мотивации выходят на передний план



Современный взгляд на построение системы эффективной мотивации сотрудников в компаниях

- ✓ Необходимо здоровый баланс финансового и нематериального (эмоционального) элементов вознаграждения.
- ✓ Структуру материального вознаграждения достаточно легко скопировать извне, а создать эффективную систему нематериальной мотивации в компании непросто – это одна из главных задач HR-службы на современном этапе.



Принципы построения системы нематериального стимулирования персонала

- Система должна быть комплексной, охватывать максимальной полный спектр различных факторов мотивации
- Фокус на индивидуализацию мотивации (с учетом мотивов ключевых сотрудников). Ведь правильная мотивация – это составляющая борьбы за ключевых сотрудников (Talent Management – привлечение, развитие и удержание ключевых сотрудников).
- Необходимо уметь объективно выявлять и оценивать основные мотивы сотрудников в организации



Перечень факторов нематериальной мотивации очень разнообразен!

- Перспективы роста
- Уважение к сотрудникам
- Репутация работодателя
- Признание (дипломы, грамоты)
- Выстроенные процессы внутри
- Отношение непосредственного руководителя
- Удовлетворённость результатом
- Самостоятельность (автономность работы)
- Ресурсы
- Интересная работа
- Амбициозные бизнес-задачи
- Хороший коллектив
- Обучение и развитие
- Харизма лидера компании
- Баланс работы и личной жизни
- Адекватная обратная связь
- Отсутствие склок, интриг
- Гибкий рабочий график
- Условия труда
- Близость к дому
- Отсутствие переработок
- Корпоративные мероприятия
- Справедливое вознаграждение
- Отсутствие кумовства
- Творческая работа
- Забота о детях сотрудников
- Этичная работа
- Нестандартные (креативные) подходы
- Благотворительность
- Доверие к сотруднику
- Отсутствие тотального контроля
- Возможность рац.предложений сотрудников
- Выходной - в день рождения сотрудника
- Письмо с благодарностью сотруднику и его семье
- Наличие системы кадрового резерва в компании

*Перечень факторов нематериальной мотивации
очень разнообразен!*

*Но именно **нематериальные факторы**, прежде
всего, делают сотрудников мотивированными,
увеличивают вовлеченность работников!*



Что такое вовлеченность?

Что мы понимаем под вовлеченностью?

=

Доля сотрудников данной организации, которые **ВОВЛЕЧЕНЫ**

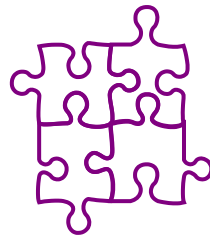
Говорит

Остается

Стремится



Вовлеченные сотрудники позитивно отзываються о компании при общении с коллегами, клиентами, друзьями.

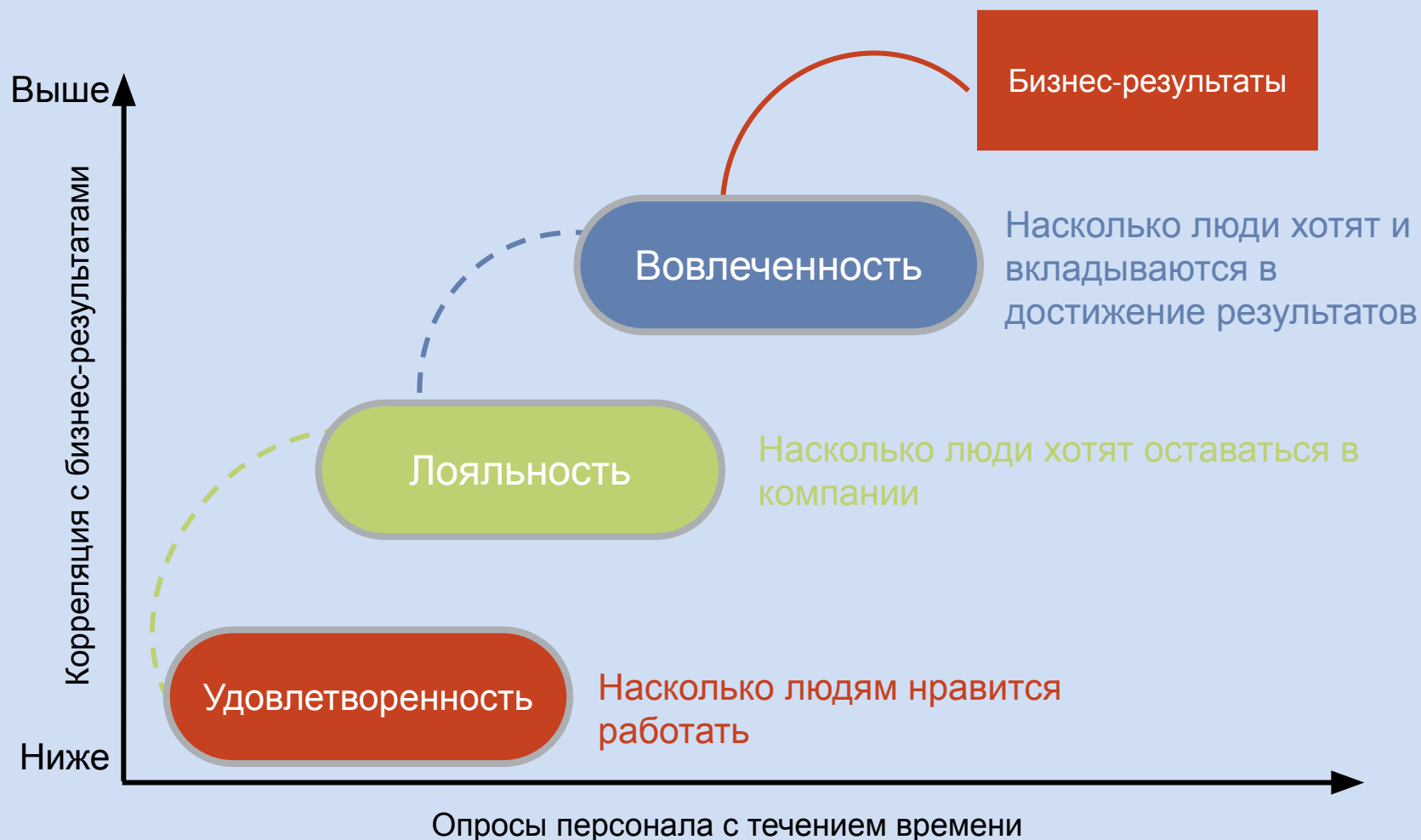


Вовлеченные сотрудники связывают свое будущее с этой компанией.



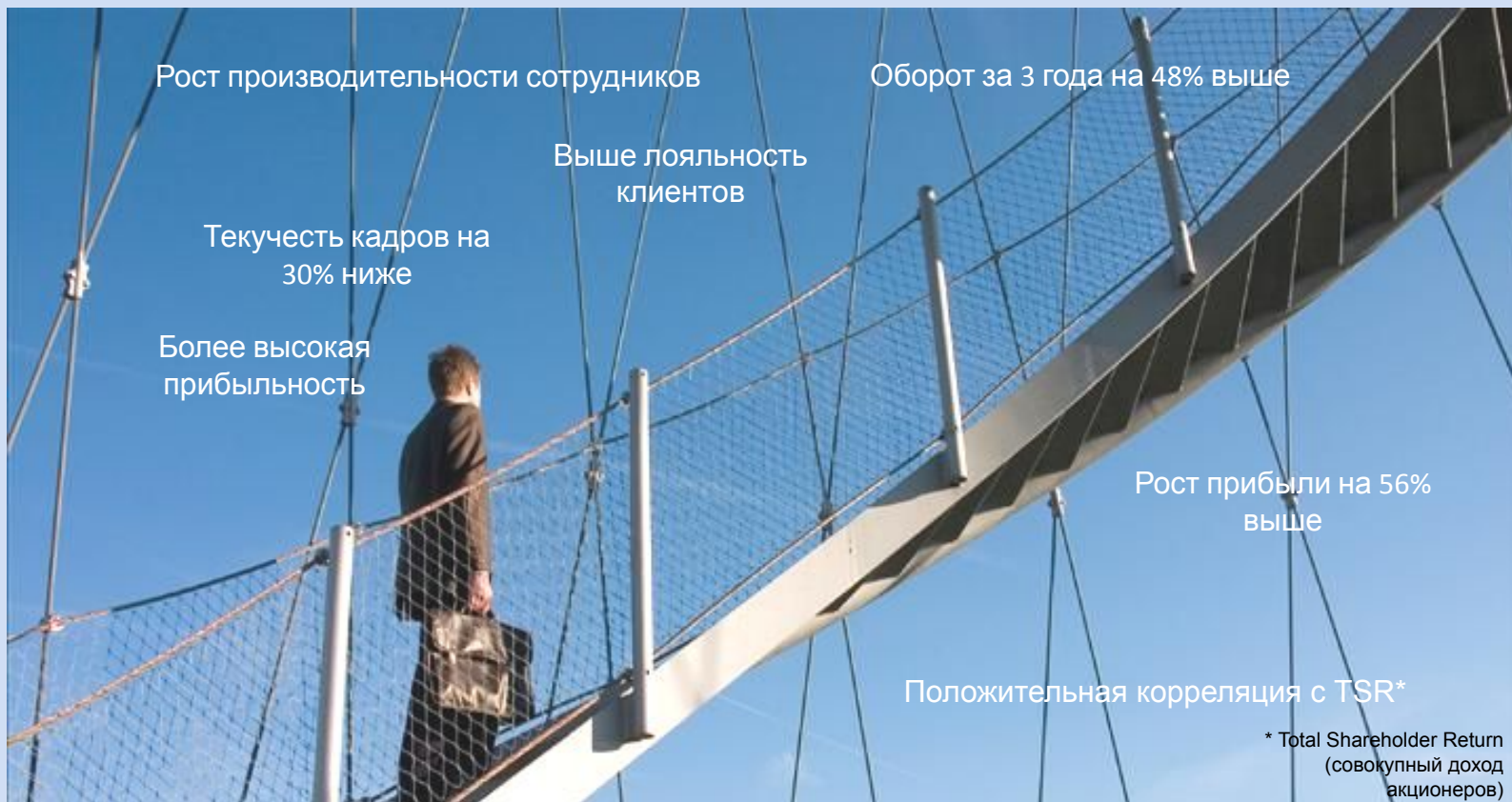
Вовлеченные сотрудники мотивированны для приложения дополнительных усилий при работе на компанию.

Вовлеченность связана с бизнес-результатами



Влияние вовлечённости на результаты компании

В компаниях, где высокий уровень вовлечённости сотрудников, наблюдается...



Источник: Aon Hewitt Research, 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies

Чтобы повысить вовлеченность нужно работать с факторами



Современный подход к системе мотивации



Вопросы...

