

Мотивация труда

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Принципы трудовой мотивации

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- компенсаторные отношения между мотивами;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления;
- динамичность мотивации.

Иерархия потребностей рядовых работников и руководителей среднего звена

| Потребности рядовых работников | Потребности руководителей среднего звена |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Достойная оплата труда.2. Хорошие условия труда.3. Возможности для обучения и профессионального развития.4. Уверенность в завтрашнем дне / гарантии занятости.5. Хороший уровень социальной защиты. | <ol style="list-style-type: none">1. Достойная оплата труда.2. Привлекательные карьерные перспективы.3. Хорошие взаимоотношения с руководством.4. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.5. Возможности для обучения и профессионального развития. |

Потребности работников в начале и в середине трудовой карьеры

| Что интересует сотрудника в начале карьеры | Что интересует сотрудника в середине карьеры |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• хорошие перспективы роста, развитие карьеры;• обучение, становление профессионализма;• помощь со стороны предприятия;• высокая оплата труда;• возможность доказать свою состоятельность;• быть уверенным в карьерных возможностях. | <ul style="list-style-type: none">• получать уважение;• справедливая оценка трудового вклада, востребованность выполненной работы;• возможность действовать самостоятельно;• профессиональное совершенствование;• новые, более сложные задачи;• уверенность в завтрашнем дне. |

Принципы научного управления по Ф. Тейлору предполагают следующие направления работ:

- выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы;
- установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на “правильных”, наиболее рациональных способах выполнения работы;
- обучение работников рациональным приемам работы;
- отбор наиболее подходящих работников. Ф. Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников. Кроме выносливости и сообразительности (способность понимать простые приказы начальника), он выбирал людей с высокой денежной мотивацией (как говорил сам Ф. Тейлор, «жадных до денег»);
- усовершенствование орудий труда;
- создание научных условий труда;
- четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда;
- система учета количества выполненной работы;
- предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах;
- установление хороших отношений между администрацией и работниками.

Подход школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер)

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не материальными стимулами, признанными удовлетворять преимущественно базовые потребности работников;
- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда – удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;
- большое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненными.

Ранние взгляды на мотивацию: резюме

Теория научного управления

Школа человеческих отношений

Основные положения

1. Люди по своей природе ленивы и не любят работать.
2. То, что они делают на работе, не является для них особенно важным.
3. Люди в работе избегают ответственности, самостоятельности, творчества и инициативы.

1. Люди хотя чувствовать принадлежность к группе или организации и желают, чтобы их признавали как личность.
2. В стимулировании людей к работе эти потребности часто более важны, чем деньги.
3. Люди хотят чувствовать свою полезность и значимость.

Ранние взгляды на мотивацию: резюме

| Теория научного управления | Школа человеческих отношений |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Практика управления</i> | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Руководитель должен очень жестко управлять подчиненными и контролировать их работу.2. Необходимо разбивать задания на простые, повторяющиеся операции, которым можно легко научить среднего человека.3. Руководитель или специалист по научной организации труда должен четко расписать установленный порядок работы и заставлять работников жестко ему следовать. | <ol style="list-style-type: none">1. Руководитель должен создать у каждого рабочего ощущение его полезности и значимости.2. Руководитель должен информировать подчиненных и учитывать их планы.3. Руководитель должен позволять подчиненным проявлять самостоятельность и инициативу даже при выполнении простой работы. |

Ранние взгляды на мотивацию: резюме

| Теория научного управления | Школа человеческих отношений |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ожидаемые последствия</i> | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Люди будут работать хорошо, если оплата будет достойной, а руководитель справедливо оценивать их вклад.2. Если задания достаточно просты и работники находятся под жестким контролем, они будут работать в соответствии с установленными требованиями. | <ol style="list-style-type: none">1. Делясь информацией с подчиненными и привлекая их к подготовке решений по производственным проблемам, руководитель способствует удовлетворению потребностей подчиненных в принадлежности к группе и в понимании значимости выполняемой работы.2. Удовлетворение этих потребностей способствует улучшению морального климата в коллективе и повышает уровень доверия к решениям руководителя. |

Теоретические представления о трудовой мотивации развивались в последующие годы в основном в рамках трех направлений:

- **содержательные теории**, которые делают упор на содержание потребностей и устремлений людей, определяющих их рабочее поведение (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга);
- **процессуальные теории**, уделяющие основное внимание механизмам мотивационных процессов, стоящих за восприятием рабочей ситуации, принятием решений и организационным поведением (теории Дж. Адамса, В. Врума, Портера-Лоулера);
- **теории подкрепления**, которые основной акцент делают на том, как люди осваивают те или иные виды поведения и каким образом можно выработать у человека желательное поведение (теория Скиннера).

Иерархическая модель потребностей А. Маслоу

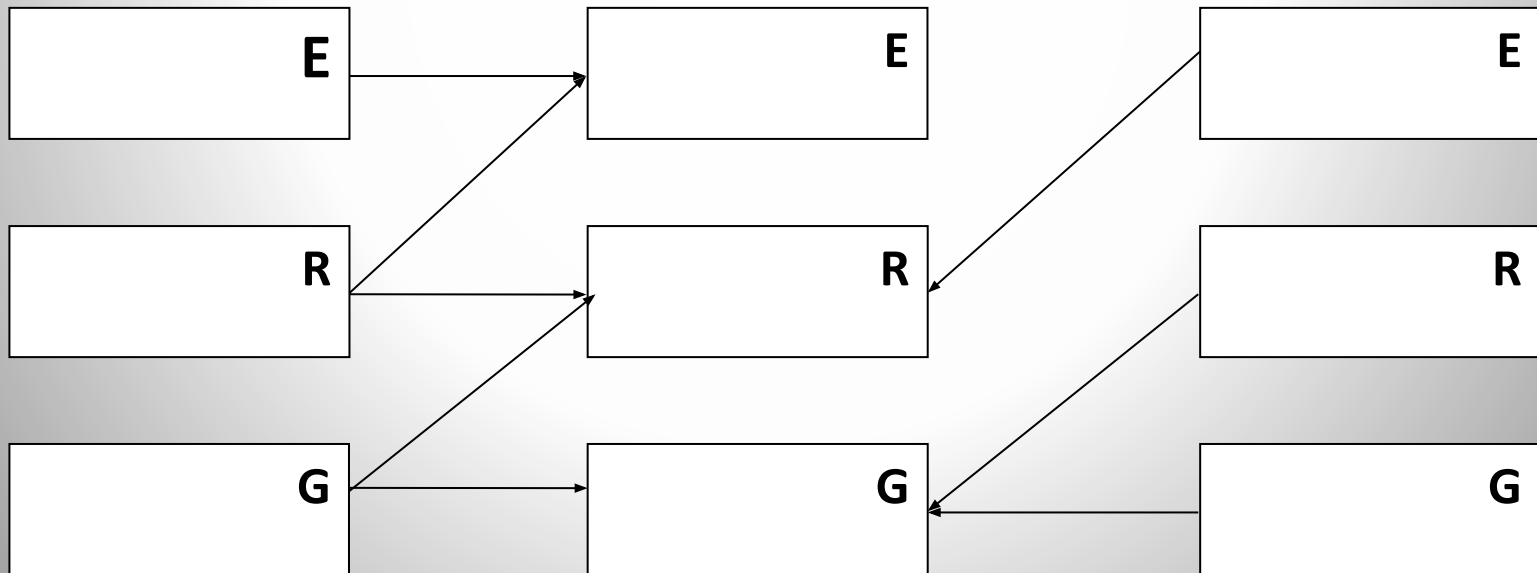


Порядок активизации потребностей по К. Альдерферу

Неудовлетворенны
е
потребности

Усиление
потребностей

Удовлетворение
потребностей



Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом по Ф. Герцбергу



Композиция компонент теории ожидания В. Врума

Мотива-
ция

=

Ожидание
того, что
усилия дадут
желаемый
результат

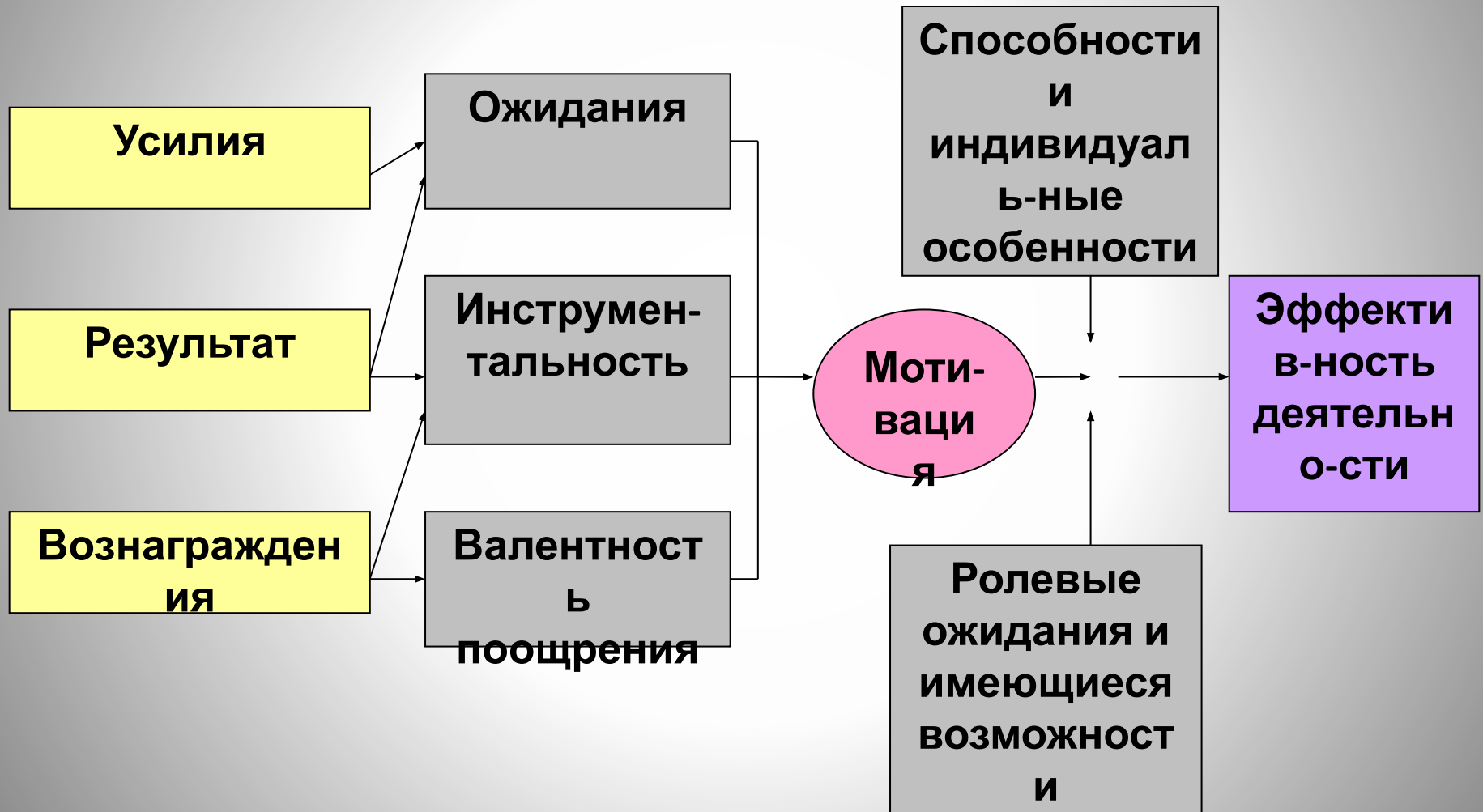
х

Ожидание того, что
результаты повлекут за
собой вознаграждение
(инструментальность)

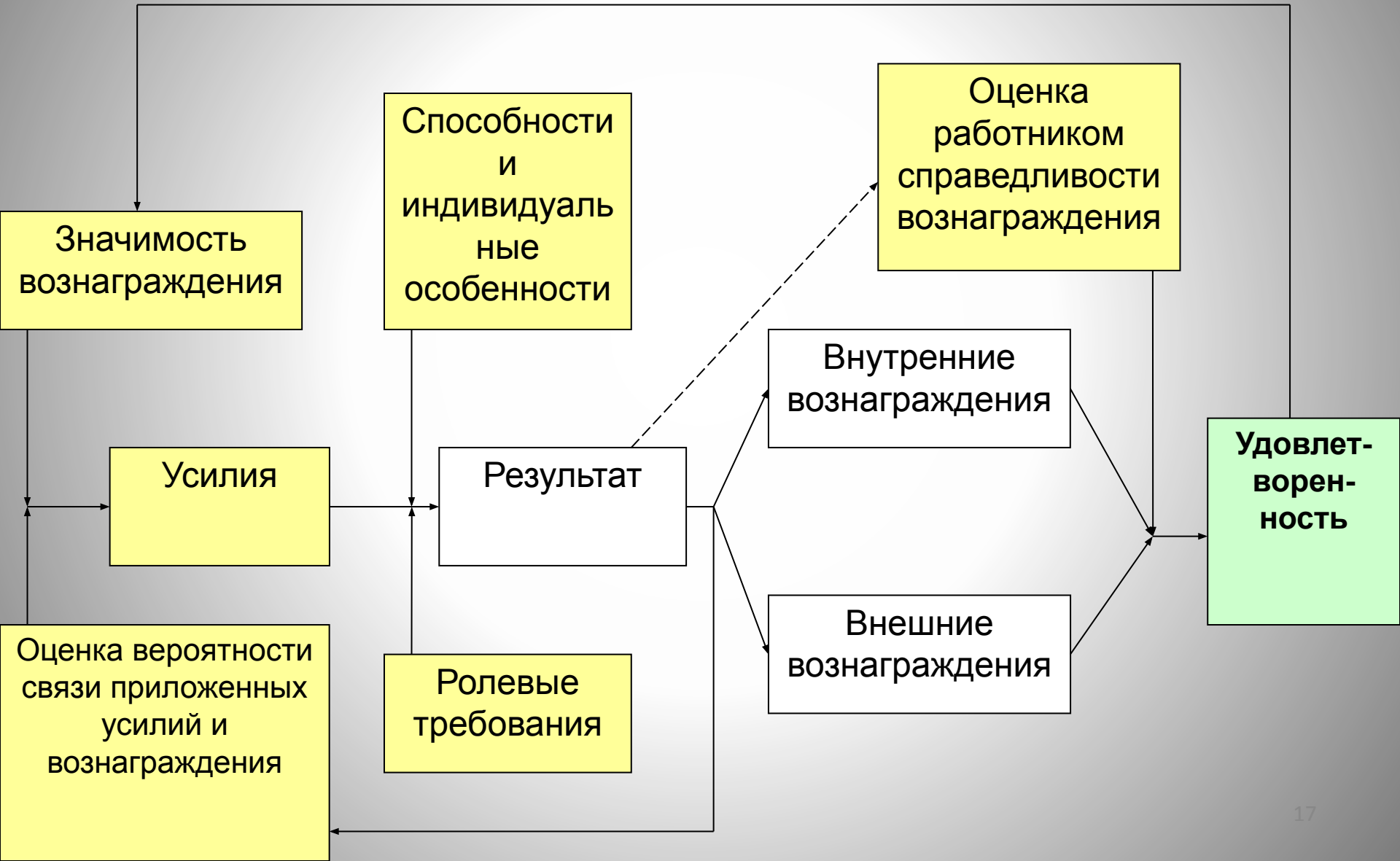
х

Валентность
вознагражде-
ния

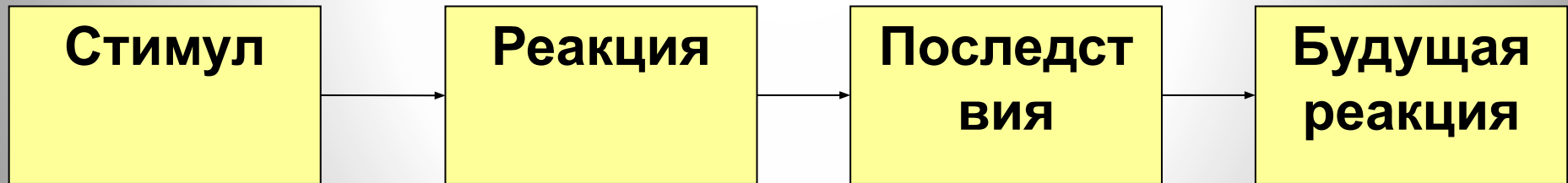
Модель теории ожиданий В. Врума



Модель мотивации Портера-Лоулера



Модель теории подкреплений Скиннера



Эмоциональная компетентность лидера

складывается из следующих способностей:

- **Понимание самого себя** – понимание собственных эмоций, своих сильных и слабых сторон;
- **Управление собой** – умение взять под контроль свои эмоции, способность подстраивать собственное поведение к новым обстоятельствам, эффективные навыки самомотивации;
- **Понимание других людей** – способность разбираться в чувствах и переживаниях других людей, способность взглянуть на ситуацию глазами другого человека (эмпатия) и понять истинные причины его поведения;

Эмоциональная компетентность лидера

- **Эффективное воздействие на поведение других людей** – умение воодушевить, вдохновить других или, наоборот, успокоить, снять негативные эмоции при конфликтах, умение эффективно воздействовать на поведение других людей через хорошее понимание их интересов и наклонностей;
- **Налаживание социальных связей** – умение устанавливать и поддерживать хорошие деловые и дружеские отношения с другими людьми.

Оцените свою эмоциональную компетентность

1. Насколько хорошо вы понимаете точку зрения других людей?
2. Насколько вы чувствительны к переживаниям других?
3. Легко ли вы заводите друзей?
4. Охотно ли вы рассказываете другим о своих эмоциях, чувствах и переживаниях?
5. Легко ли вы разрешаете конфликты?
6. Легко ли вам изменить свое поведение в изменившихся обстоятельствах?

7. Насколько у вас развита способность располагать к себе окружающих?
8. Насколько хорошо вы умеете оказывать влияние на окружающих, заставляя их действовать так, как нужно вам?
9. Насколько у вас развита способность контролировать свои эмоции. Когда вы попадаете в трудную ситуацию?
0. Легко ли отвечать на вопросы о вашей личной жизни?
1. Легко ли вы находите помощь, если возникает такая необходимость?
2. В какой степени для вас характерна привычка к планированию и оценке собственных действий?