

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Мотивация персонала

Выполнила студентка
ИЭУИС 2-20
Жегульская Светлана

Содержание

- ❖ Понятие мотива и мотивации
- ❖ Основные теории мотивации
- ❖ Методы удовлетворения потребностей персонала
- ❖ Понятия потребности и мотива деятельности
- ❖ Стадии процесса мотивации
- ❖ Внешняя и внутренняя мотивация
- ❖ Мотивы работодателя
- ❖ Структура мотивов трудового поведения
- ❖ Виды мотивации
- ❖ Поощрение и наказание
- ❖ Типы мотивации сотрудников



Мотивация персонала

- **Мотив** – внутренний побудитель активности
- **Мотивация** - процесс формирования, закрепления, поддержания тех или иных мотивов для достижения поставленной цели.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека, с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов



- **Мотивация трудовой деятельности** – побуждение работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, посредством удовлетворения их собственных потребностей.



ПОНЯТИЕ ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Мотив - внутренняя побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо

Стимул - внешняя побудительная причина, побуждение к какому-либо действию

Потребности - представляют собой желания, стремления к определенному результату

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации.

Мотивы к труду появляются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека.

СТАДИИ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ

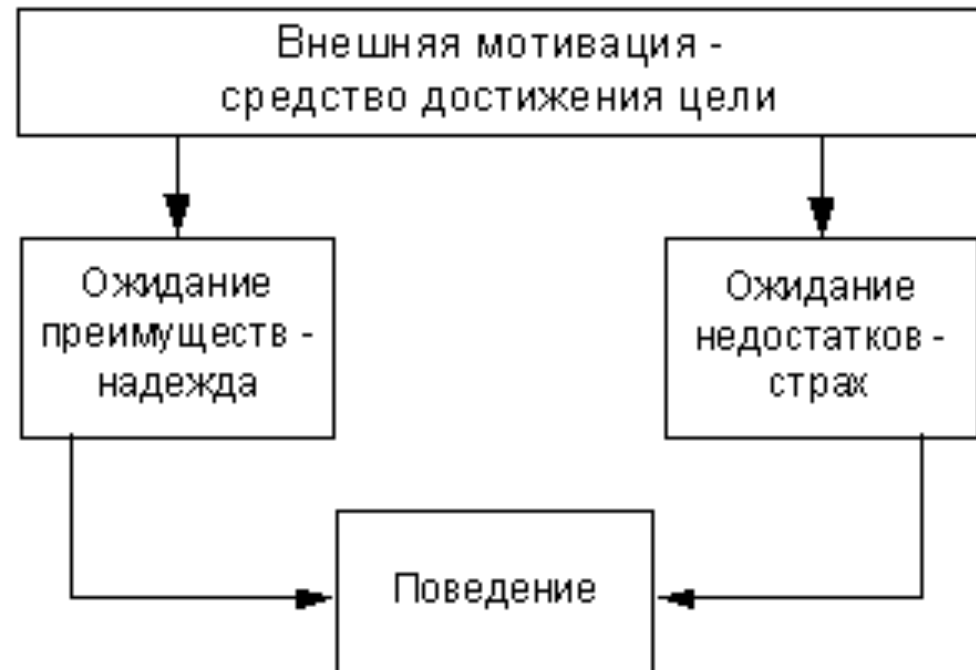
1. Возникновение потребностей
2. Поиск путей устранения потребностей
3. Определение целей (направления действия)
4. Осуществление действия
5. Получение вознаграждения за осуществления действия
6. Устранения потребности

ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ

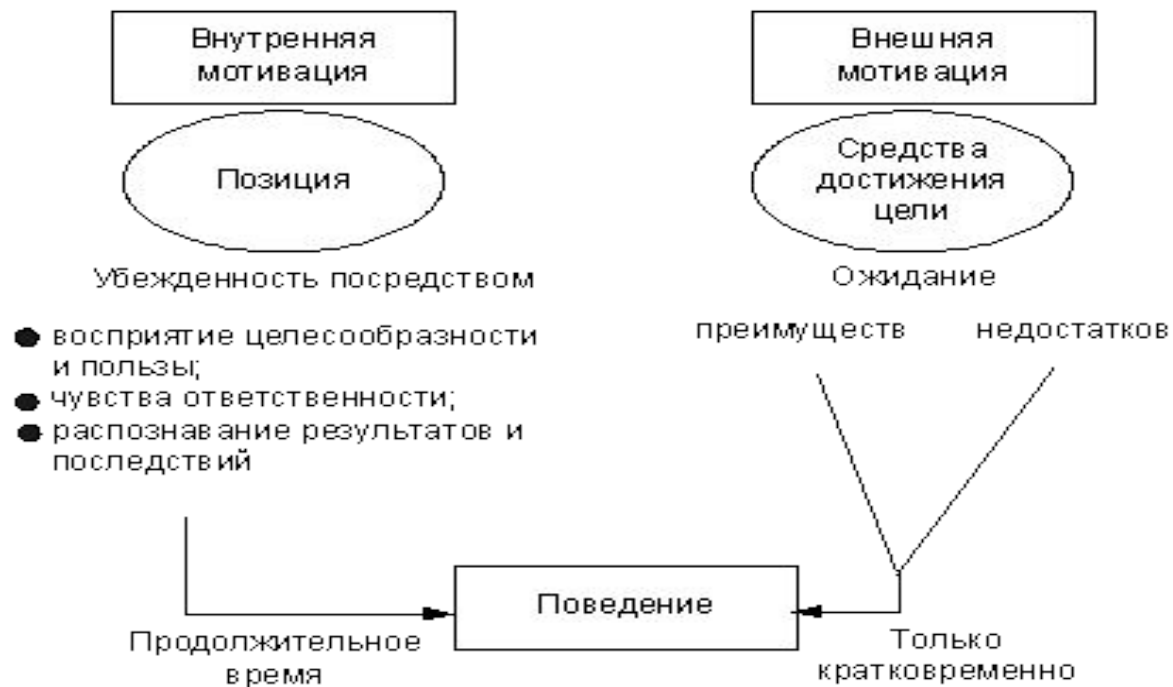
**Внешняя мотивация –
это средство
достижения цели.**

Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации.

Однако долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации.



Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность.



Внутренняя мотивация в современном мире производства приобретает все большее и большее значение. Она важна из-за ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Ее влияние тем сильнее, чем выше и разнообразнее требования к содержанию работы, чем больше ему соответствует внутреннее состояние человека.

Основные теории мотивации

- Содержательные теории мотивации:
- «пирамида» Маслоу
- Теория Д. Мак Клеелланда
- Двухфакторная модель Ф. Герцберга

- Процессуальные
- Теория ожиданий
- Теория справедливости
- Модель мотивации Портера - Лоулера



Классификация потребностей по Маслоу



Теория мотивации Д. Мак Клееланда

- Существуют 3 основные потребности мотивирующие человека :

1. Власть
2. Успех
3. Принадлежность



Двухфазная модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Факторы-мотиваторы
Политика администрации фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Теория ожиданий Виктора Врума



ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА

Потребность существования

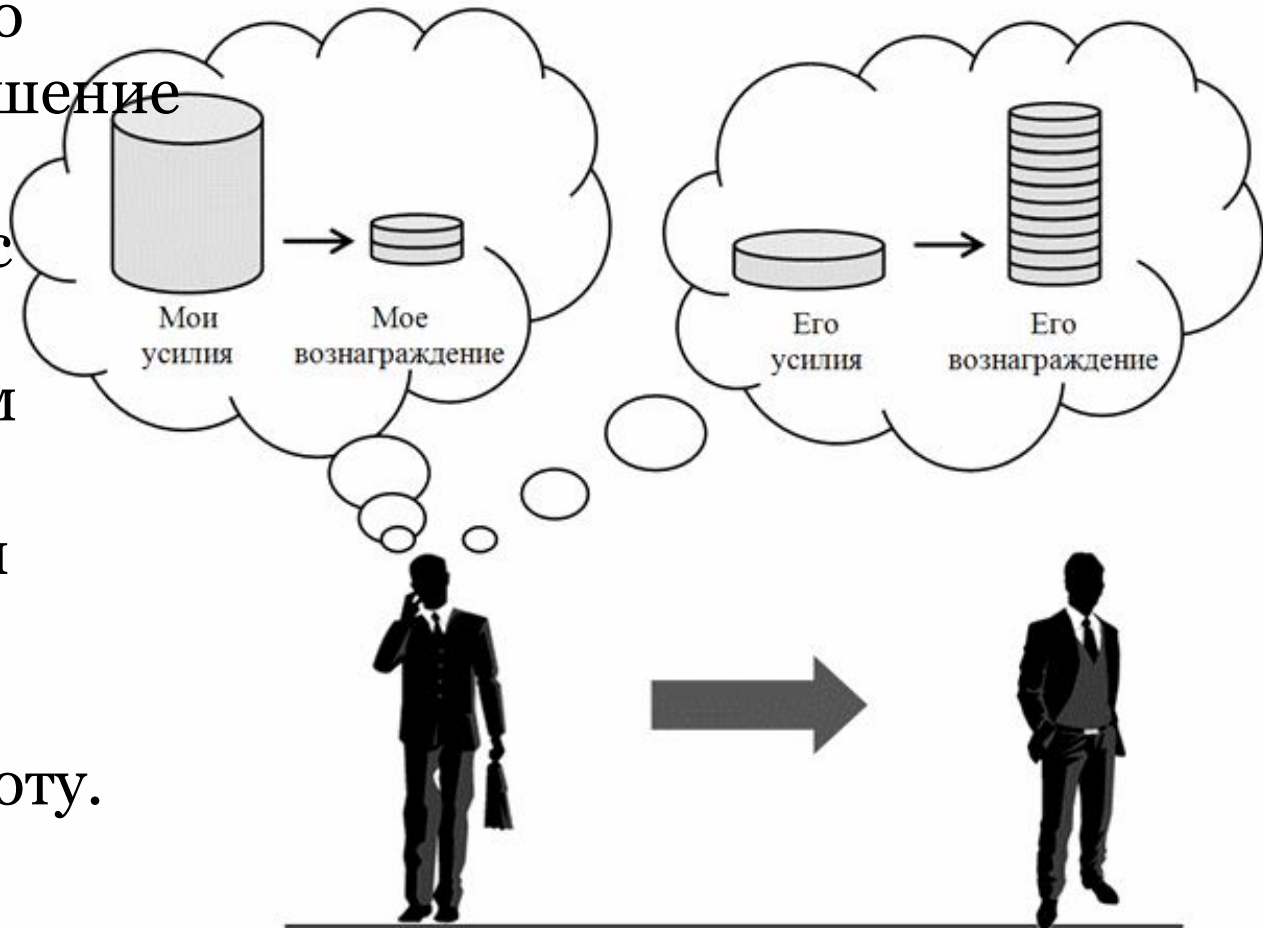
Потребность связи

Потребность роста



Теория справедливости

- Согласно этой теории, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющий аналогичную работу.



Модель мотивации Портера - Лоулера



СООТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

МАСЛОУ

АЛЬДЕРФЕР

ГЕРЦБЕРГ

МАККЛЕЛЛАН

Потребность самовыражения

Потребность признания и самоутверждения

Потребность принадлежности и причастности

Потребность безопасности

Физиологические потребности

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

МОТИВИРУЮЩИЕ
ФАКТОРЫ
достижение
признание
процесс работы
ответственность
продвижение

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ
ФАКТОРЫ
политика и управление
техническое руководство
оплата труда
взаимоотношения с руководством
условия работы

Д

Потребность достижения цели

Потребность властвования

Потребность соучастия

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

- | | |
|----------|--|
| 1 | Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться |
| 2 | Создавайте на рабочих местах дух единой команды |
| 3 | Проводите с подчиненными периодические совещания |
| 4 | Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба |
| 5 | Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок |

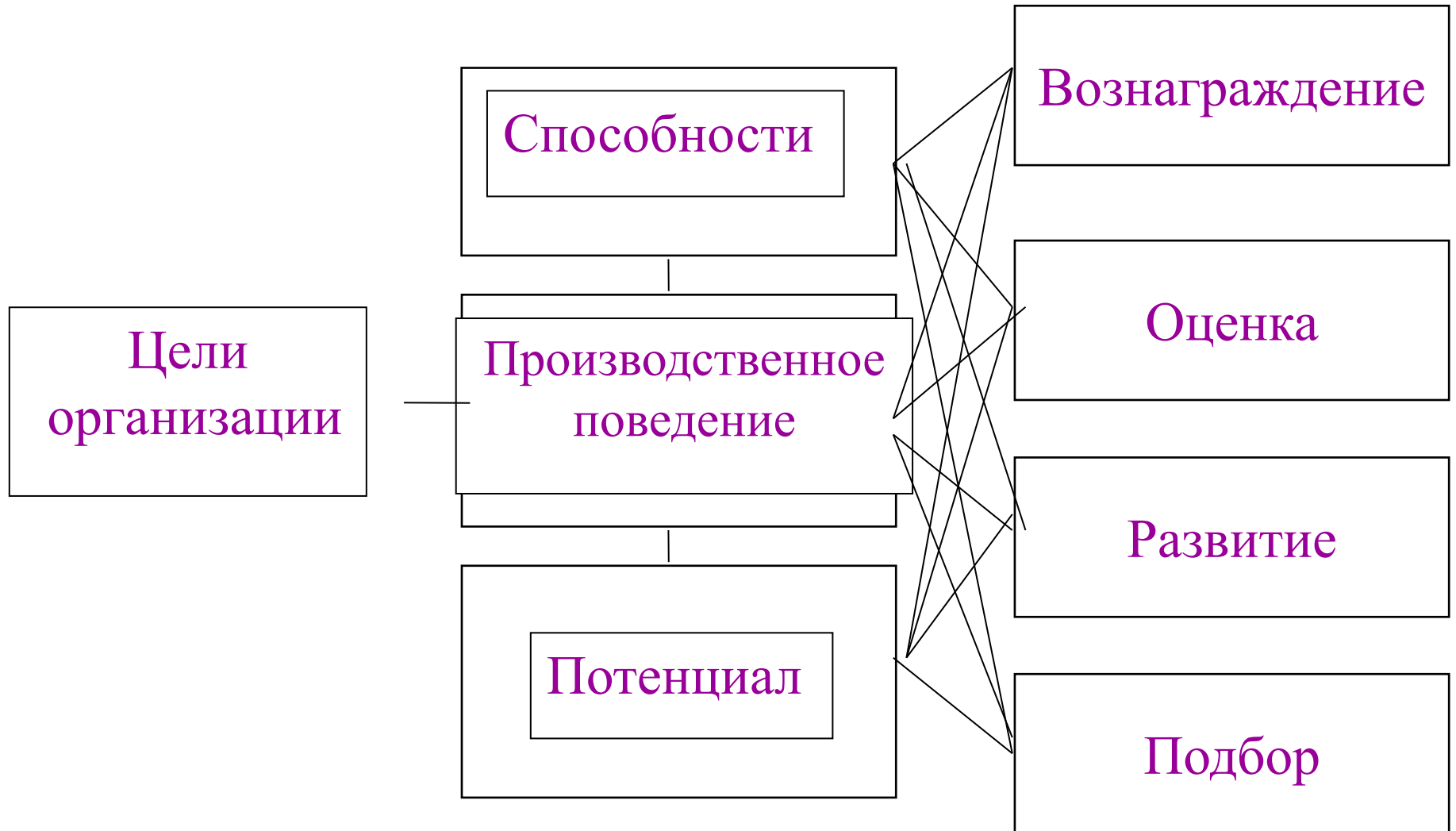
МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В УВАЖЕНИИ

1	Предлагайте подчиненным более содержательную работу
2	Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3	Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4	Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5	Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6	Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
7	Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

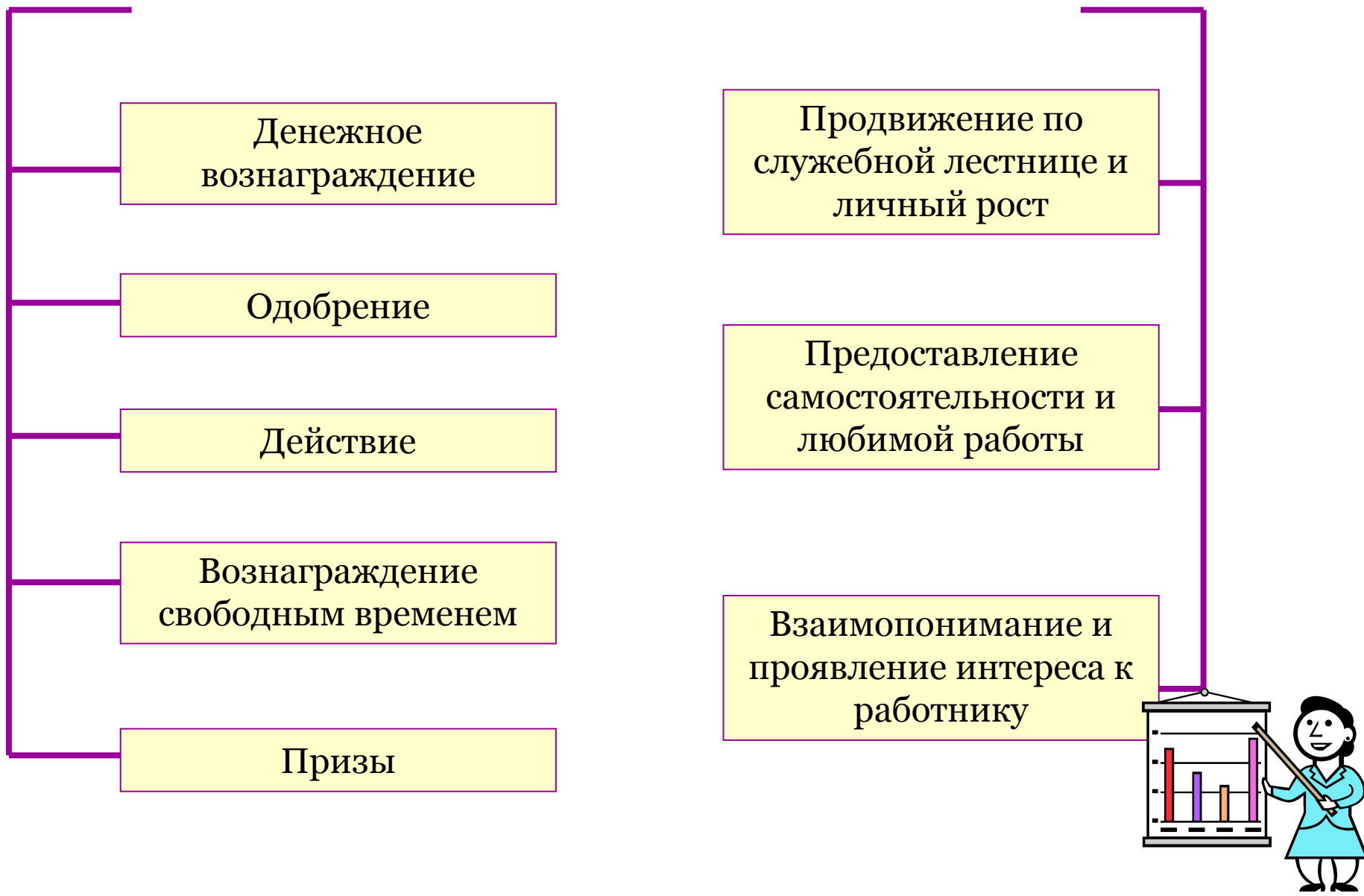
МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В САМОВЫРАЖЕНИИ

- | | |
|----------|--|
| 1 | Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал |
| 2 | Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи |
| 3 | Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности |

Мотивы работодателя



Структура мотивов трудового поведения





- Мотивация персонала
 - Материальная
 - Система поощрений
 - Система штрафов
 - Нематериальная



Материальная мотивация

Система поощрений

- Надбавки к окладу
- Премии и Бонусы
- Льготы
- Скидки на товары компании
- И др.



Система штрафов

- Штрафы за опоздание
- Штрафы за не вовремя выполненную работу
- И др.



Нематериальная мотивация

- Карьерный рост
- Благоприятный климат в коллективе
- Официальное трудоустройство и соц. пакет
- Имидж компании
- Обучение за счет компании
- Личная и публичная похвала руководителя



СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА

Премирование текущей деятельности

Проектное премирование

Бонусные программы

Выплаты за преданность компании

Специальные премии за «hot skills»

Специальные премии «звёздам» компании

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ДЛЯ

Бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определённый процент от прибыли

Отложенные до определённого момента в будущем премиальные выплаты («золотые наручники»)

Пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за рост доходов на акцию в течение 3-5 лет

Права на участие в приросте стоимости основного капитала и «фантомные» акции

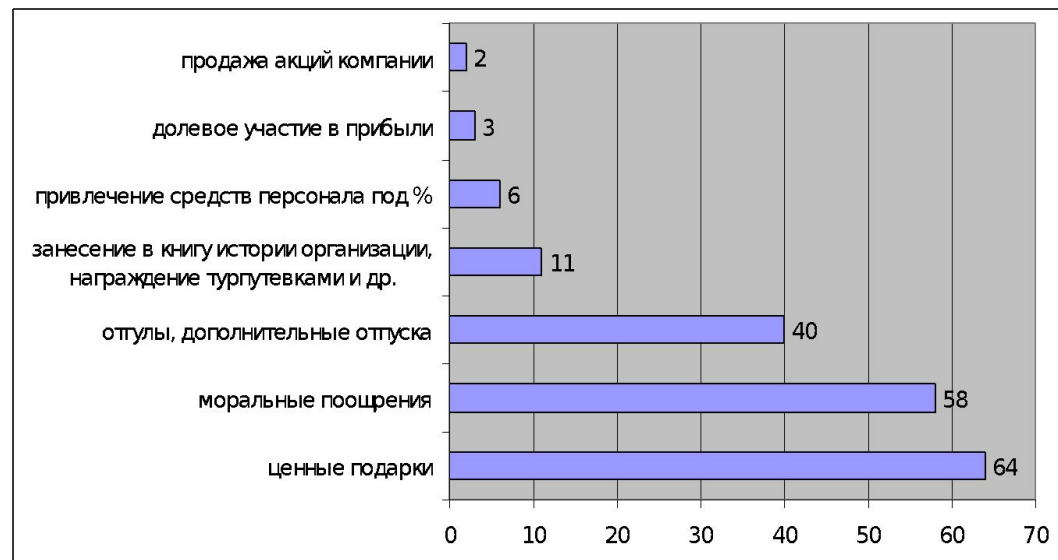
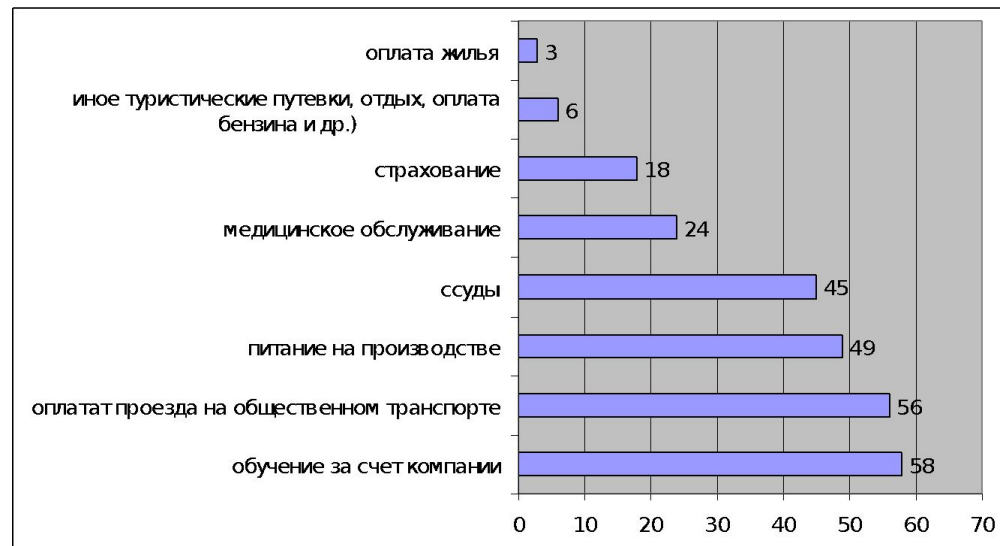
Виды премиальных выплат

*Премия за
промежуточный
результат*

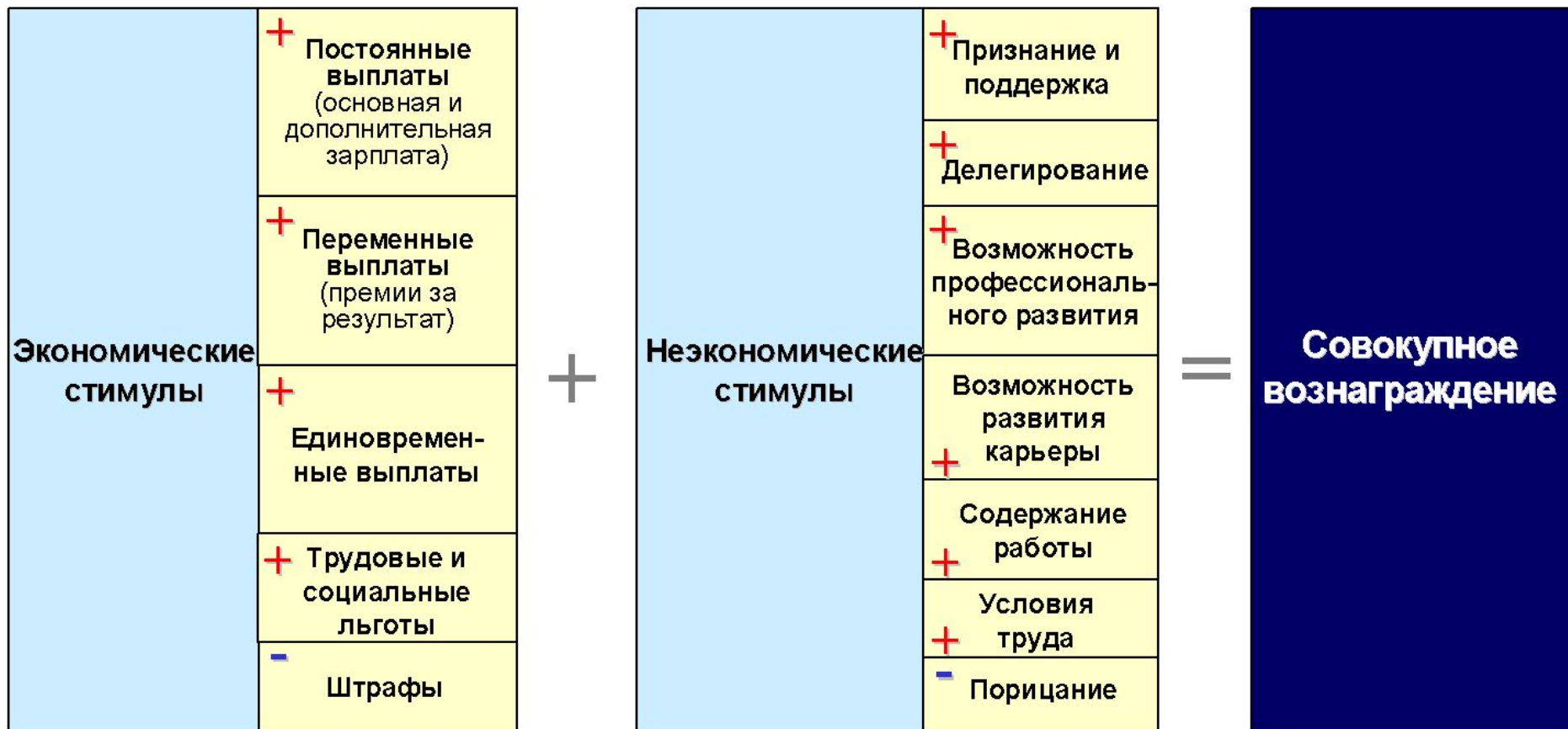
*Премия за конечный
результат работы
компании*

Зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника.
Может составлять от 10 до 70% от базовой заработной платы сотрудника

Зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании.
Может составлять от 30 до 300% месячной базовой зарплаты сотрудника



- Цели комплексной системы мотивирования персонала:
- Удержание сотрудников (особенно лучших), обеспечение лояльности и приверженности сотрудников;
- Стимулирование правильного производственного поведения;
- Привлечение нужных сотрудников с «внешнего» рынка».



ПООЩРЕНИЕ ИЛИ НАКАЗАНИЕ?

*Результаты исследований
результативности различных способов
воздействия:*

поощрение улучшает работу в 89% случаев;

наказание улучшает работу в 11% случаев;

наказание ухудшает работу в 11% случаев;

угрозы на 99% игнорируются.

НАКАЗАНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Что думают о наказаниях руководители фирм?

15% - без наказаний невозможно управлять людьми, особенно в России

6% - это лучший способ мотивации

79% - наказания полезны, но в небольших дозах, а также в исключительных случаях и в отношении отдельных сотрудников.

Как наказывают?

88 % наказывают сотрудников систематически

74% используют штрафы

30 % прибегают к публичному порицанию

19 % применяют выговоры и воспитательные беседы

17 % практикуют немедленное увольнение нарушителя

ЗА ЧТО НАКАЗЫВАЮТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ?

Из опрошенных 526 российских компаний:

**63 % постоянно фиксируют время прихода и
ухода работников**

**29% контролируют посещение Интернет-
сайтов**

25 % перлюстрируют электронную почту

**24 % прослушивают телефонные разговоры
сотрудников**

ТИПЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ (ПО В.ГЕРЧИКОВУ)

Инструментальная — работа не явл.ценностью – источник благ

Профессиональная - работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя

Патриотическая - основана на убеждении работника в своей нужности для организации

Хозяйская - добровольное принятии на себя полной ответственности , полная отдача без требования особого содержания и оплаты, нет нужды в указаниях и контроле

Люмпенская - слабое желание работать и развиваться, низкая квалификация и боязнь ответственности, стремление избежать любой работы

ДОЛЖНОСТНЫЕ ПОЗИЦИИ И ТИП МОТИВАЦИИ

Тип деятельности	Позиция	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Торговый представитель	Хозяйская, профессиональная
	Слесарь-ремонтник	Инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная
	Вальцовщик	Люмпенская
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, HR-специалист	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская и патриотическая
Высший управляющий	Генеральный директор	Хозяйская

КАК СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (люмпенская)
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Спасибо за внимание

