

«МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Мотив - конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения человека, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной организации.

Мотивация - совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность; процесс выбора из совокупности мотивов наиболее актуального в данный момент времени.

Мотивация - процесс побуждения человека к совершенствованию тех или иных действий и поступков; сложный социально-психологический, интеллектуальный, эмоциональный и волевой акт, требующий анализа и оценки альтернатив, выбора и принятия решений.

Стимулирование - метод целенаправленного воздействия на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования побуждающих его к деятельности мотивов. В более широком смысле стимулирование - совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. (Стимул - фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.)

Основные виды мотивации:

материальная - назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка - премии, комиссионные и пр.;

нематериальная - вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое в неденежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании);

моральная - вознаграждения, не имеющие денежного выражения:

- признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы);
- предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график самоконтроль качества и т. п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации;

организационная - создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

В сфере управления персоналом под понятием трудовая мотивация подразумеваются:

- потребности и ожидания сотрудников;
- меры, которые организация применяет по отношению к персоналу для повышения эффективности труда;
- вознаграждение, оплата труда.

Другие виды мотивации, встречающиеся в мотивационных теориях:

мотивация достижения - стремление человека получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд;

мотивация избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций;

мотивация успеха - стремление к достижению наилучших результатов в своей профессии или в порученном деле;

мотивация на власть - стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции и влиять на работу и условия труда других людей;

мотивация на принадлежность/признание - ярко выраженная потребность человека работать в коллективе (команде) и получать признание от своих коллег;

социальная мотивация - стремление человека к достижению высокого личного или организационного социального статуса, повышению своей социальной ответственности перед обществом.

Теория мотивации по А. Маслоу

Маслоу выдвинул гипотезу, что потребности каждого человека объединены в и пять групп:

1. Физиологические потребности - голод, жажда, секс и другие базовые потребности человека;
2. Потребности в безопасности - стремление к безопасности и защите от физических и эмоциональных травм;
3. Потребности в любви (аффилиации) - влюбленность, привязанность, приятие и дружба;
4. Потребности в самоуважении - самоуважение, автономия, достижение успеха, статус, признание, внимание;
5. Потребности в самоактуализации - желание стать тем, кем человек способен быть, стремление к росту, реализации своих потенциальных возможностей, к самореализации.



Иерархия потребностей А.Маслоу

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Процессуальные теории ожидания утверждают, что поведение сотрудников определяется поведением:

1. руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2. сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3. сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4. сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

Для того чтобы создать хорошую обстановку для работы руководитель отдела работы с персоналом должен учитывать три основные потребности людей:

1. Потребность быть своим в коллективе. (Это становится особенно важным, когда в коллектив приходит новый сотрудник.)
2. Потребность чувствовать признание своих деловых качеств и вклада в общее дело.
3. Потребность в самовыражении, полном раскрытии своих возможностей и в возможности дальнейшего роста.

Некоторые предложения относительно того, что необходимо предпринимать для усиления мотивации сотрудников:

- Способствовать привлечению сотрудников к принятию решений.
- Создать возможности обмена идеями и получению обратной связи от руководства.
- Открытые каналы связи посредством неофициальных встреч с руководством.
- Открытая похвала и признание заслуг сотрудника, независимо от того, секретарь ли он в приемной или ведущий инженер.
- Решать спорные вопросы и выносить порицания за закрытыми дверями, сообщать всем остальным только принятые решения.
- Вознаграждение следует присуждать за конкретную работу, а не за примерное поведение.

- Предоставьте коллективу возможность осуществить свои идеи и отвечать за результат. Если у идеи есть конкретный автор, сообщите всем его имя.
- Ставьте цели достижимые, но не слишком простые.
- Постоянно напоминайте о том, что у компании своя культура, о стоящих перед ней задачах, неустанно подчеркивайте значение коллектива.
- Всегда выполняйте обещанное.
- Поощряйте учебу как средство продвижения по службе. Ищите способы видоизменить обязанности, с тем чтобы внести в работу новизну, сделать ее более интересной и привлекательной.
- Подбирайте людей совместимых с коллективом, исповедующих те же культурные ценности.

В.И. Герчиков выделяет пять базовых типов мотивации: четыре - с мотивацией достижения (1-4) и один с мотивацией избегания.

1.Инструментальный.

Работников этого типа интересует:

- * максимизация величины заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- * возможность «заработать» получаемые деньги, а не получить их спонтанно;
- * развитое социальное достоинство.

2.Профессиональный.

Работники этого типа ориентированы на:

- * разнообразие, увлекательность, творческий характер работы;
- * возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам;
- * профессиональное совершенствование.

3. Патриотический.

Работники этого типа отличаются:

- интересом к участию в реализации общего, очень важного для организации дела;
- готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела;
- заинтересованностью в общественном признании их участия в достижениях.

4. Хозяйский.

Данный тип работников отличает:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе;
- неприязнь к контролю.

5. Избегательный.

Работников этого типа отличает:

- стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- низкая квалификация, активность, ответственность;
- расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

Структура предпочитаемой в организации трудовой мотивации сотрудников

Тип мотивации	Позиция
Инструментальная	Исполнитель работ с четко измеримым результатом
Хозяйская+профессиональная +инструментальная	Исполнитель на автономной работе
Инструментальная+избегательная	Исполнитель на простых работах
Профессиональная	Специалист на работе функционального характера
Хозяйская+патриотическая	Руководитель подразделения
Хозяйская	Высший управляющий

Разработка эффективной системы стимулирования

Существующие формы стимулирования работников можно классифицировать следующим образом:

- Негативные - недовольствие, наказания, угроза потери работы.
- Денежные - зарплата, премии, доплаты.
- Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- Моральные.
- Патернализм (забота о работнике).
- Организационные - содержанием, условиями и организацией работы.
- Привлечение к совладению и участию в управлении.

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Проведите аналитику взаимосвязей форм стимулирования с типами мотивации сотрудников. Предложите свой аргументированный вариант ответа / предложения по мерам стимулирования (применимо, запрещено, базово, нейтрально). Почему???

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные					
Денежные					
Натуральные					
Моральные					
Патернализм					
Организационные					
Участие в управлении					

Оплата труда работников с различными типами мотивации
Предложите свою позицию (Вы - руководитель) в формах оплаты труда согласно типам мотивации!

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ	
ПАТРИОТИЧЕСКАЯ	
ХОЗЯЙСКАЯ	
ИЗБЕГАТЕЛЬНАЯ	

Патернализм (от лат. paternus - отеческий) - особенности социальных взаимоотношений и взаимодействий на производстве.

Так для японских компаний на уровне крупной фирмы, корпорации, патернализм проявляется в следующих чертах:

- 1) в системе пожизненного найма. Это создает для постоянных работников (до 30% рабочей силы) атмосферу семейных постоянных отношений, снимает отчужденность работников от фирмы;
- 2) в получении огромного пособия при выходе на пенсию по принципу: «один месячный оклад за каждый отработанный в фирме год»;
- 3) в системе автоматического повышения зарплаты в зависимости от возраста и стажа непрерывной работы, что обеспечивает реализацию принципа «старшинства»;
- 4) в подготовке кадров, которая предусматривает обязательное регулярное повышение квалификации и обеспечивает должностное продвижение;
- 5) в планомерном перемещении кадров из одного подразделения в другое, что улучшает взаимодействие между подразделениями, усиливает чувство ответственности за всю фирму.