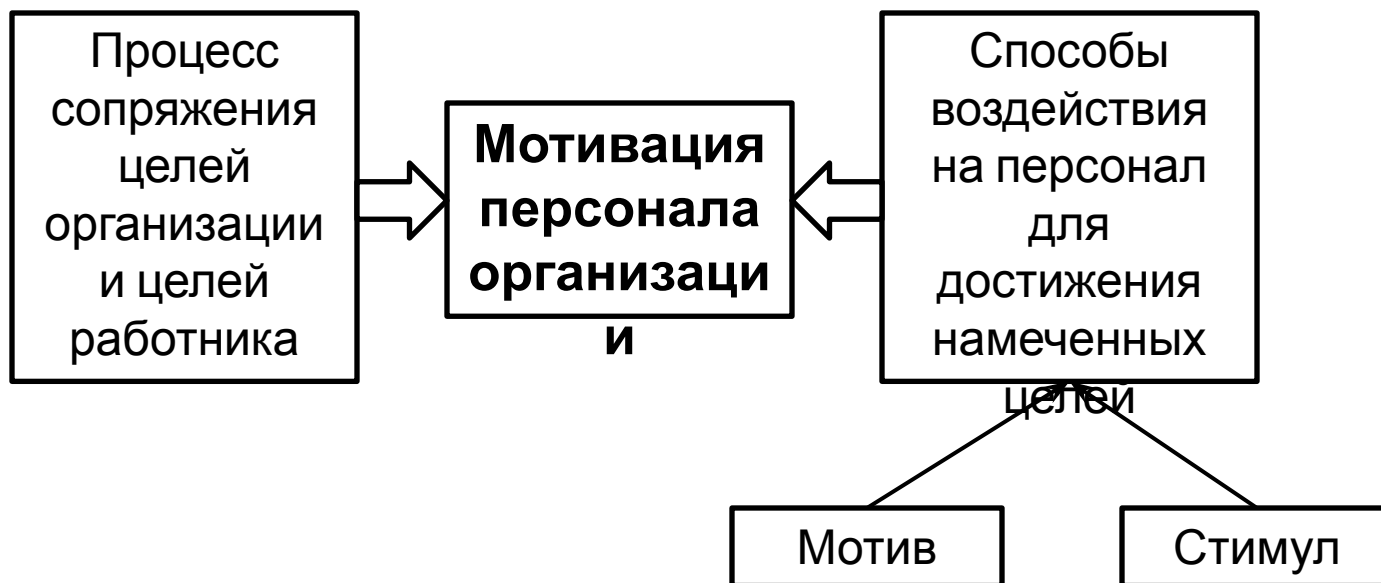


Понятие мотивации персонала



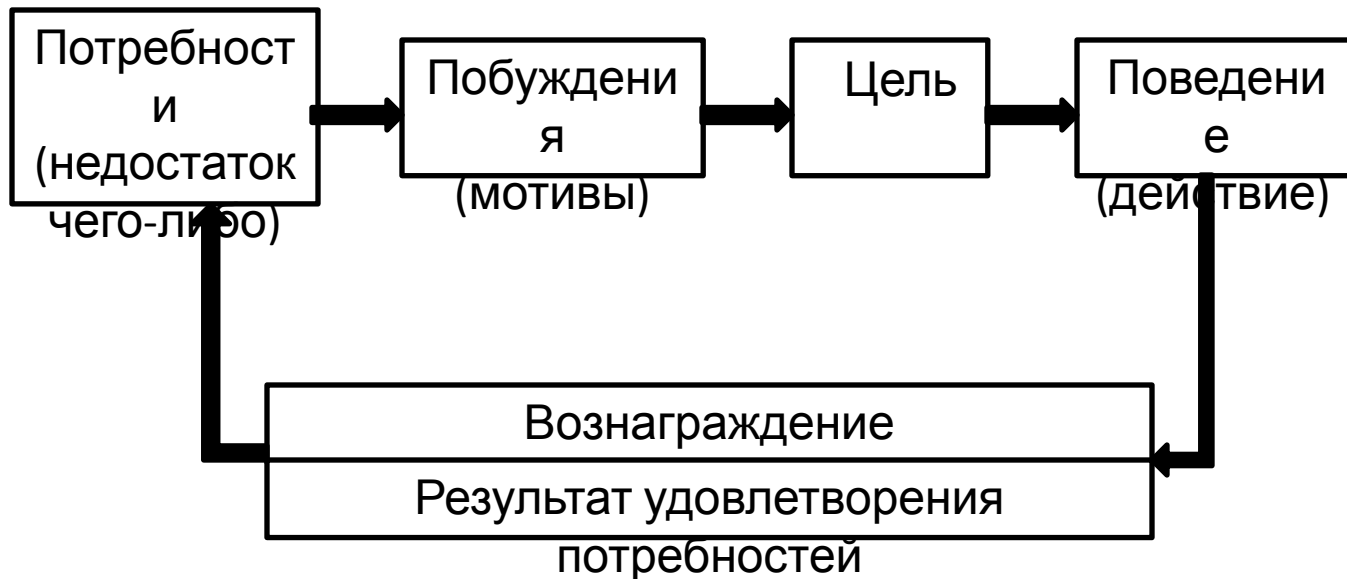
Определение мотивации

Мотивация - совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки.



Модель мотивации через потребность



Стадии мотивации



Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.



Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.



Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.



Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.



Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект.



Шестая стадия - устранение потребности. Человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Теории мотивации

Содержательные:

- Маслоу;
- Альдерфера;
- Мак-Клелланда;
- Герцберга.

Процессуальные:

- ожидания;
- справедливости;
- целеполагания;
- Портера-Лоулера.

Теории «поля»:

- Мак-Грегора;
- Оучи;
- Гастева;
- кружки качества.

Теория мотивации по А. Маслоу



- Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу (ум. 1970), считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:
- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Пирамида потребностей Маслоу

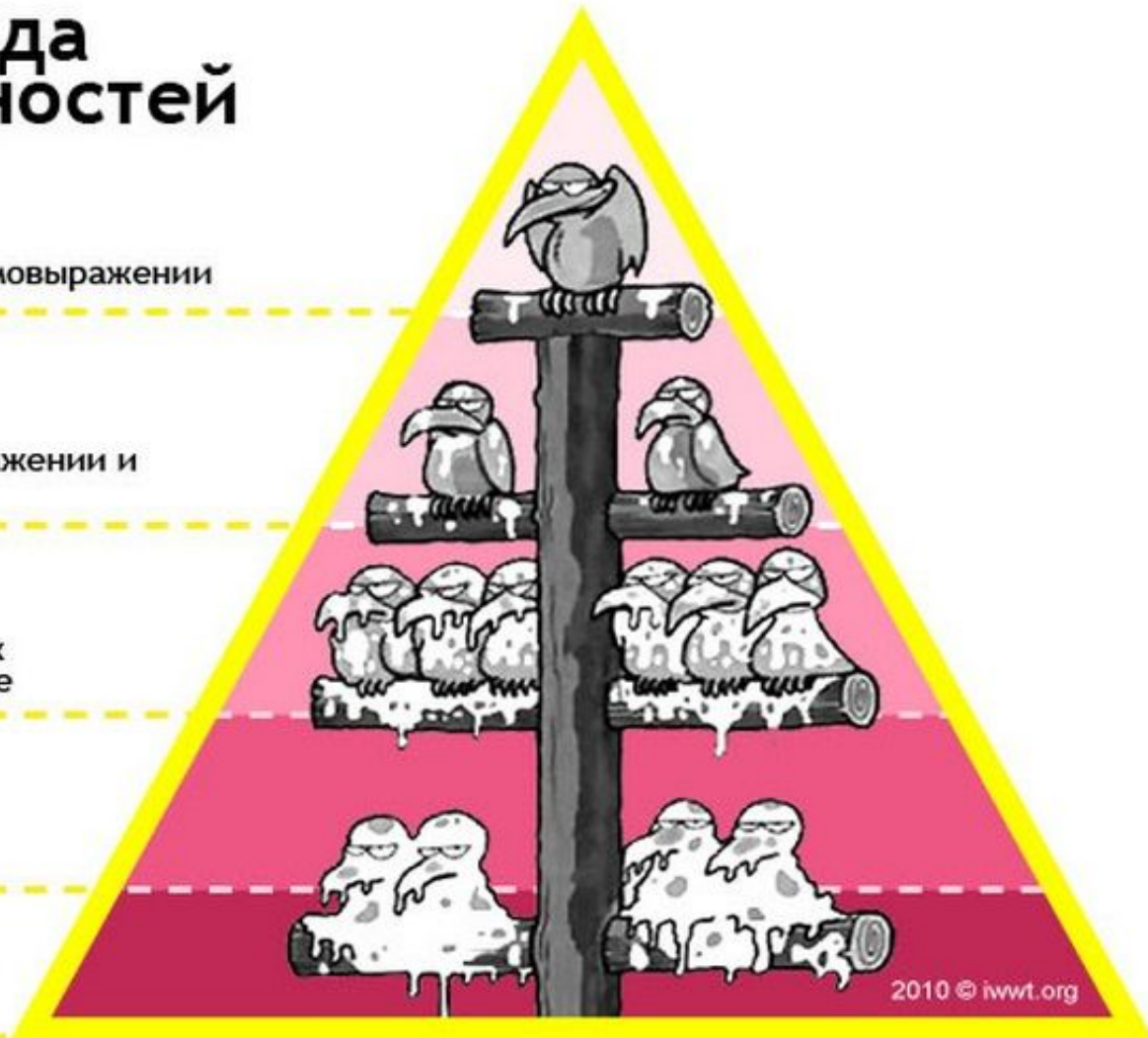
Потребность в самовыражении

Потребность в уважении и признании

Потребность в принадлежности к социальной группе

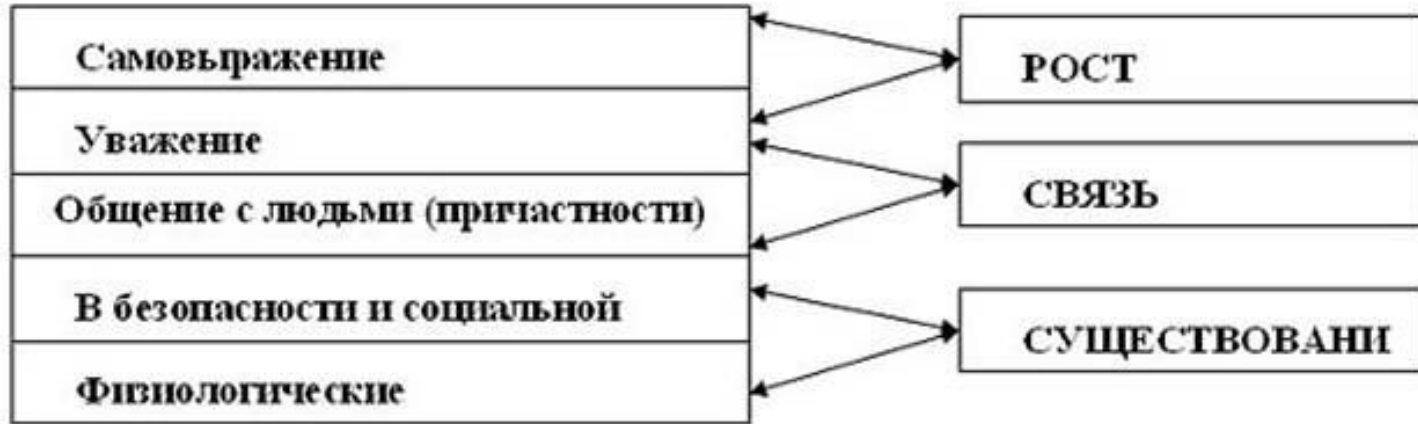
Потребность в защищенности и безопасности

Физиологические потребности





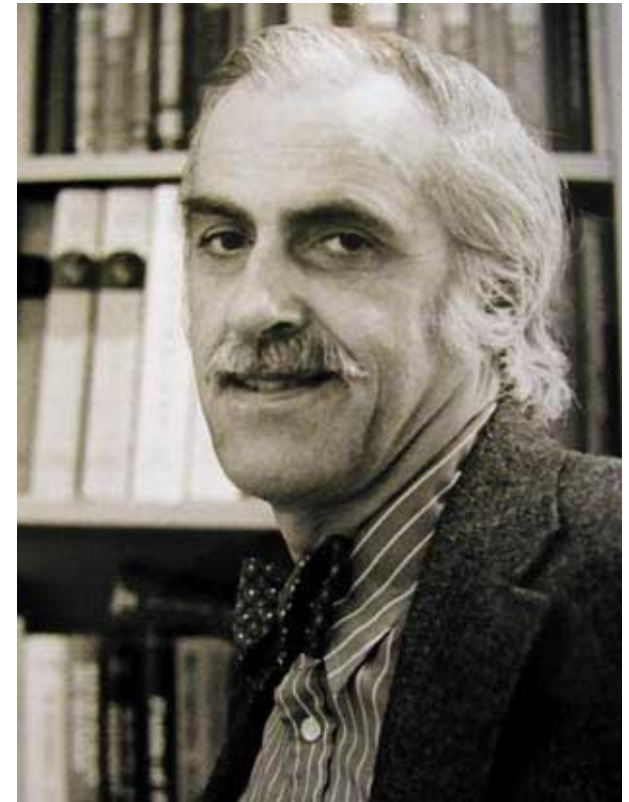
Теория К. Альдерфера



Теория мотивации Дэвида МакКлелланда

Согласно теории Мак-Клелланда (1917-1998) люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

По А. Маслоу	По Д. Макклелланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические	



Теория мотивации Фредерика Герцберга

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



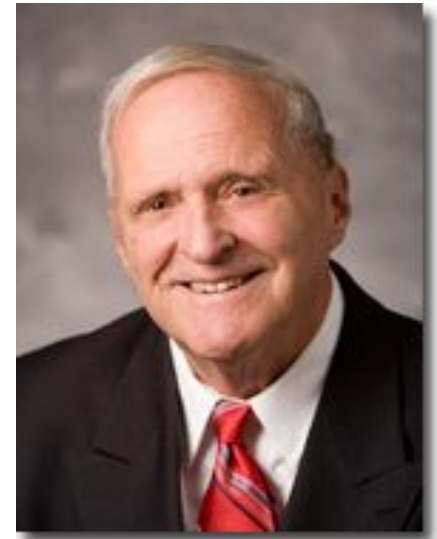
[Фредерик Ирвин Герцберг](#) (17.04.1923-19.01.2000)

Теория мотивации Фредерика Герцберга

Теория Маслоу	Теория Герцберга
Самовыражение Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопас- ности и уверенности в будущем Физиологические	Гигиенические факторы

Теория ожиданий В. Врума

- Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.
- Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:
- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.



Теория ожиданий В. Врума



Диаграмма теории справедливости Адамса – рабочая мотивация



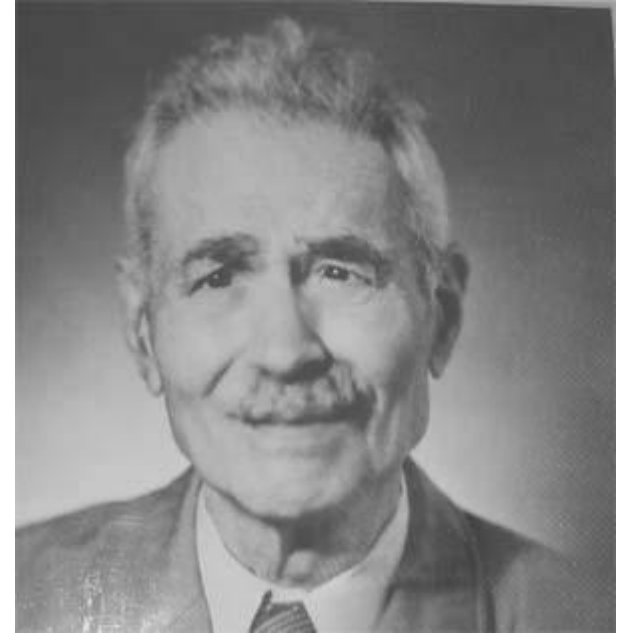
Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.



Теория Выгодского

- Теория Выгодского утверждает, что в психике человека **имеются два параллельных уровня развития - высший и низший**, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.



Теория мотивации Дугласа МакГрегора

- Дуглас МакГрегор (1906-1964) проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:
- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.



Теория мотивации Дугласа МакГрегора

Теория X	Теория Y
<p>Работники по своей природе относятся к работе резко негативно и пытаются избежать ее всякий раз, когда это возможно.</p>	<p>Работники воспринимают работу так же естественно, как отдых или игру.</p>
<p>Чтобы достичь желаемого результата, работников необходимо принуждать и строго контролировать либо они должны находиться под угрозой наказания за плохую работу.</p>	<p>Работники, если они преданы своей организации и нацелены на хороший результат, не требуют указаний и контроля извне</p>
<p>Работники уклоняются от своих обязанностей и требуют формальных указаний всякий раз, когда это возможно.</p>	<p>Среднестатистический человек может научиться принимать на себя ответственность и даже стремиться к ней.</p>
<p>Большинство работников ставит свое чувство защищенности выше всех других факторов, связанных с работой, и не проявляет большого честолюбия</p>	<p>Способность принимать правильные решения широко распространена среди населения и не обязательно является характеристикой управленческого персонала</p>

Теория мотивации Дугласа МакГрегора

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.

Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.

До своей кончины в 1964 т. Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил [Уильям Оучи](#) ([William Ouchi](#)), который взял её в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента.

В теории организаций Z, предложенной Оучи, центральными положениями являются пожизненная занятость работников, забота о работниках, в том числе об их социальной жизни, решения, принимаемые на основе консенсуса, медленное карьерное продвижение, отличная передача информации, преданность компании и активная забота о достижении высокого качества.

Основные инструменты мотивации

- Четкая постановка целей и задач организации;
- делегирование полномочий;
- устное одобрение трудовых достижений;
- проявление интереса к личным проблемам подчиненных; совместное принятие решений;
- возможность продвижения по уровням иерархии; формирование у подчиненных чувства причастности к организации;
- поддержка стремления подчиненных к обучению и развитию.

Оплата труда и материальное стимулирование

Функции заработной платы:

- воспроизводственная ;
- стимулирующая;
- социальная;
- учетно-производственная.

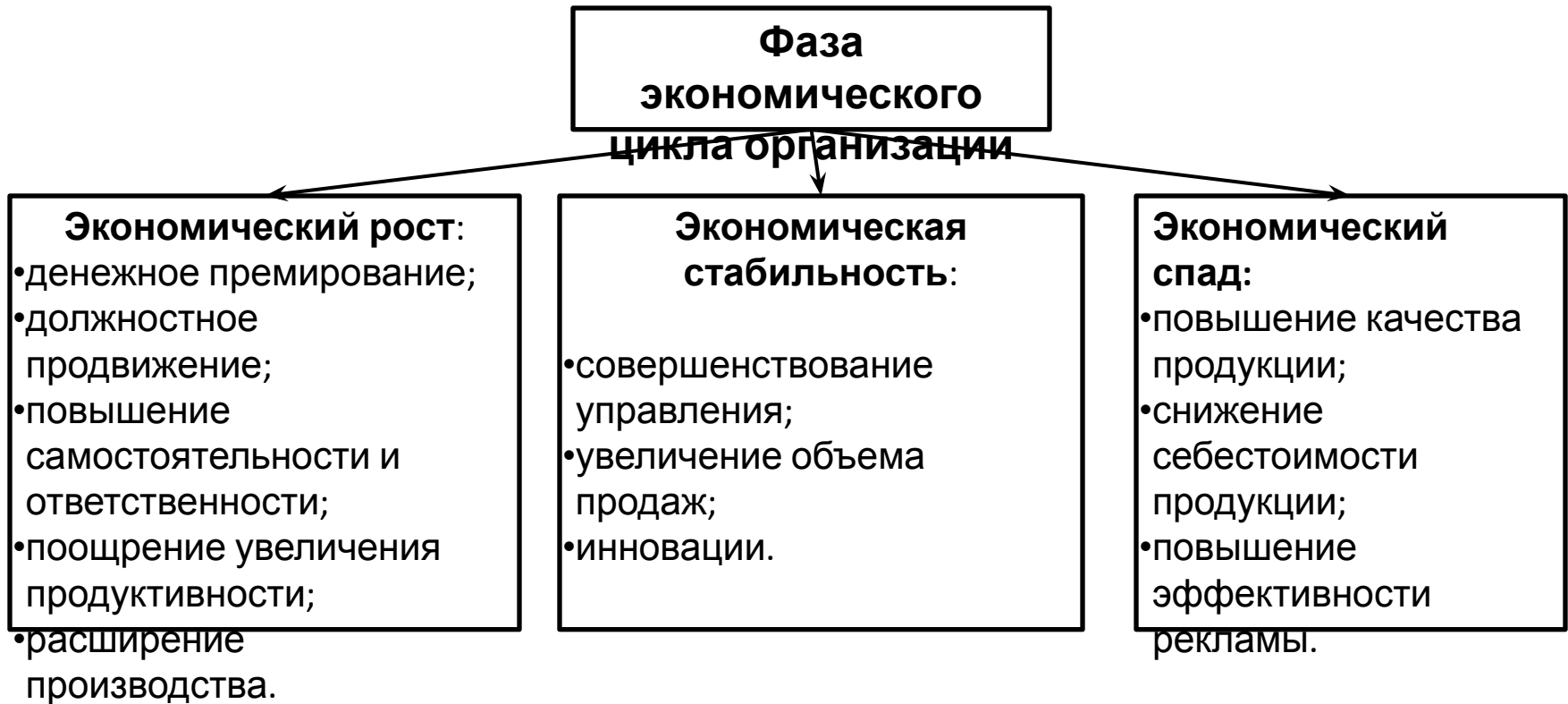
Принципы организации заработной платы:

- 1) неуклонный рост номинальной и реальной з/п;
- 2) соответствие меры труда мере его оплаты;
- 3) материальная заинтересованность персонала в достижении высоких конечных результатов труда;
- 4) обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения з/п.

Виды стимулирования в организации



Управление трудовой мотивацией



Управление трудовой мотивацией

Основные инструменты мотивации:

- четкая постановка целей и задач организации;
- делегирование полномочий;
- устное одобрение трудовых достижений;
- проявление интереса к личным проблемам подчиненных;
- совместное принятие решений;
- возможность продвижения по уровням иерархии;
- формирование у подчиненных чувства причастности к организации;
- поддержка стремления подчиненных к обучению и развитию.

Основные стадии снижения мотивации работника:

- растерянность;
- раздражение;
- подсознательные факторы;
- разочарование работника;
- утрата желания сотрудничать;
- окончательное разочарование в работе.

Причины разочарования работника:

- неоправданное вмешательство в работу со стороны руководителя, а также его недостаточное внимание к персоналу;
- недостаток или отсутствие психологической и организационной поддержки;
- неудовлетворительное состояние информационного обеспечения;
- отсутствие обратной связи.