

Тема:

Модели и механизмы мотивации к трудовой деятельности.



Литература:

- Каверин С.Б. Мотивация труда. - М, 1998. — 224 с.
- Мотивационный менеджмент. Модуль 3. Учебно-практическое пособие. Травин В. В., Магура М. И, Курбатова М. Б. - М, 2006. – 128 с.
- Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб, 2007. – 240 с.

**что и почему мотивирует людей и как
сделать так,
чтобы они были заинтересованы в
конечных результатах порученной
работы, трудились с полной отдачей сил.**

1. Основные понятия.

2. Проблема мотивации труда в теории и практике менеджмента.

3. Основные теории мотивации.

4. Внутренняя и внешняя мотивация.

5. Механизмы использования мотивации в практике управления.

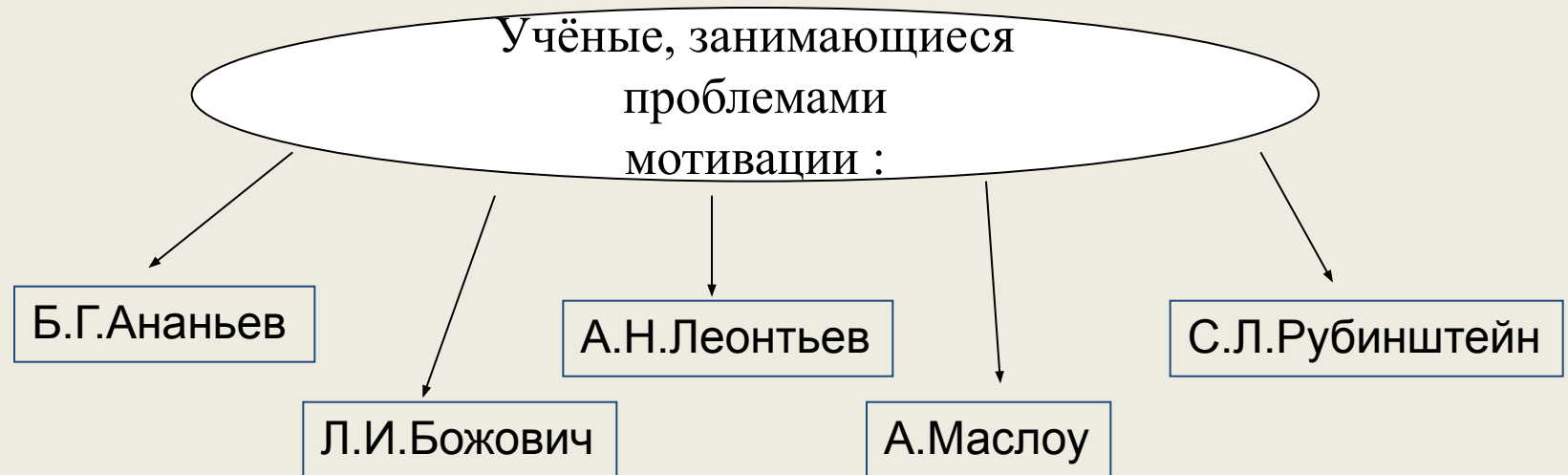
5.1 Стимулирование трудовой деятельности персонала.

5.2 Современные виды стимулирования персонала на бизнес - предприятиях.

5.3 Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.

"МОТИВАЦИЯ"

Мотивация является одной из фундаментальных проблем как в отечественной, так и в зарубежной психологии. Ее значимость для разработки современной психологии связана с анализом источников активности человека, побудительных сил его деятельности, поведения.



В отечественной психологии *мотивация* рассматривается как сложный многоуровневый регулятор жизнедеятельности человека—его поведения, деятельности. Высшим уровнем этой регуляции является сознательно-волевой.

В общепсихологическом контексте *мотивация* представляет собой сложное объединение, «сплав» движущих сил поведения, открывающийся субъекту в виде :

- потребностей,
- интересов,
- целей,
- идеалов, которые непосредственно детерминируют человеческую деятельность.

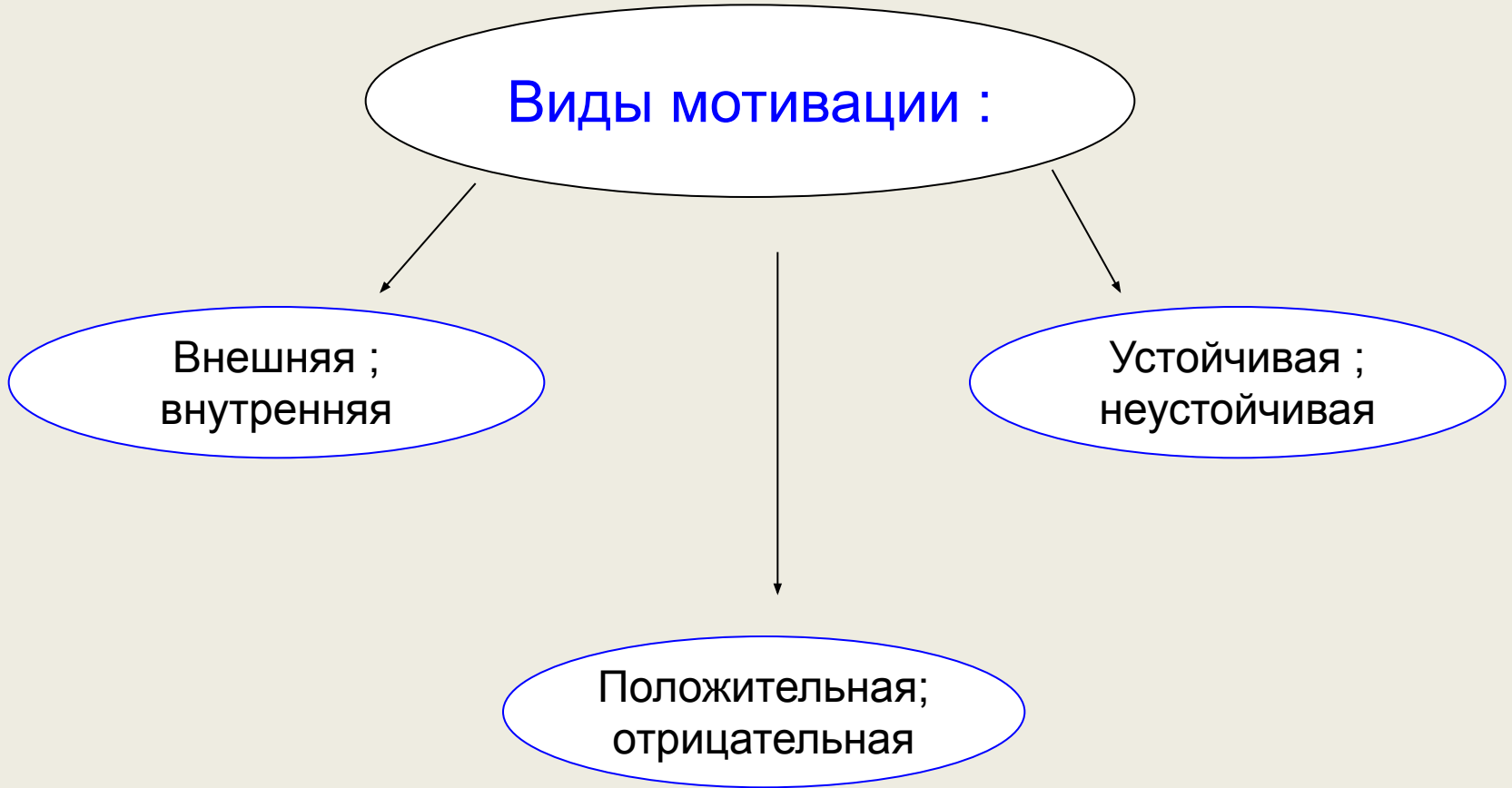
Мотивационная сфера или мотивация в широком смысле слова понимается как стержень личности, к которому «стягиваются» такие ее свойства, как направленность, ценностные ориентации, установление, социальные ожидания, притязания, эмоции, волевые качества и другие социально-психологические характеристики

Виды мотивации :

Внешняя ;
внутренняя

Устойчивая ;
неустойчивая

Положительная;
отрицательная



" МОТИВ "

Мотив это то, что определяет, стимулирует, побуждает человека к совершению какого-либо действия, включенного в определяемую ЭТИМ МОТИВОМ деятельность.

В современной психологии при сходности общего подхода к пониманию мотива, существуют значительные расхождения в некоторых деталях и конкретике определения этого понятия.

Л. И Божович	К.К.Платонов	А.Н.Леонтьев
<p>в качестве мотивов могут выступать предметы внешнего мира, представления, идеи, чувства и переживания, словом, все то, в чем нашла воплощение потребность</p>	<p>под мотивом понимает психическое явление, становящееся побуждением к действию</p>	<p>в качестве мотива выступает не сама потребность, а предмет потребности</p>

В качестве мотива назывались самые различные психологические феномены, такие, как:

- намерения, представления, идеи, чувства, переживания (Л.И. Божович);
- потребности, влечения, побуждения, склонности (Х. Хекхаузен);
- желания, хотения, привычки, мысли, чувство долга (П.А. Рудик);
- морально-политические установки и помыслы (Г.А. Ковалев);
- психические процессы, состояния и свойства личности (К.К. Платонов);
- предметы внешнего мира (А.Н. Леонтьев);
- установки (А. Маслоу);

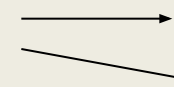
В общей психологии *виды мотивов* (мотивации) поведения (деятельности) разграничиваются по разным основаниям, например, в зависимости:

а) от характера участия в деятельности по А. Н. Леонтьеву



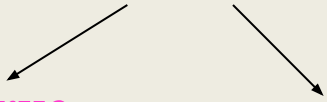
- понимаемые
- знаемые
- реально действующие

в) от социальной значимости по П. М. Якобсону



- социальные
- узколичностные

г) от факта включенности в саму деятельность или находящихся вне ее по Л. И. Божович



- широкие социальные
- узколичностные

"Направленность личности"

В общепсихологических теориях личности *направленность* выступает как качество, определяющее ее психологический склад.

Различные подходы к определению понятия «*Направленность личности*»

1. С.Л. Рубинштейн

Под **направленностью личности** понимал некоторые динамические тенденции, которые в качестве мотивов определяют человеческую деятельность, сами, в свою очередь, определяясь ее целями и задачами.

2. А.Н. Леонтьев

Ядром личности называл систему относительно устойчивых, иерархизированных мотивов как основных побудителей деятельности.

3. Л.И. Божович

Направленность личности понимала как систему устойчиво доминирующих мотивов, которые определяют целостную структуру личности.

Направленность личности обычно складывается в подростковом возрасте — в том возрастном периоде, который называют вторым рождением личности. Благодаря перестройке мотивационно-потребностной сферы и бурному развитию самосознания начинают доминировать определенные мотивы, подчиняющие себе другие побуждения. Так как для подросткового возраста характерна личностная нестабильность, к концу периода направленность личности может измениться

Типология, разработанная Л.И. Божович:

Типы направленности

:

личная

преобладают мотивы
собственного
благополучия,
стремление к
самоутверждению,
личным
достижениям

**коллективистич
еская**

ведущими оказываются
интересы других людей —
общества, коллектива

деловая

преобладают мотивы,
порождаемые дея
тельностью (интерес к
процессу выполнения
деятельности,
ориентация на
достигаемый результат)

Понимание мотивов, движущих людьми

Основные потребности человека

- **Физиологические потребности**
- **Потребность в безопасности**
- **Потребность в принадлежности к социальной группе**
- **Потребность в справедливой оценке и уважении**
- **Потребность в самоактуализации**

ЧЕРТЫ САМОАКТУАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ ЛИЧНОСТИ

- Ориентация на людей или проблему.

Люди с высокой потребностью в самоактуализации нацелены на деятельность, дающую конкретные результаты, стремятся не терять времени напрасно.

- Способность отключиться от повседневных забот, забыть на время о мелочах жизни.
- Удовлетворение от собственного развития в процессе выполнения сложной, нужной, важной работы.

- Готовность искать новые пути, экспериментировать, менять уже устоявшиеся стереотипы в работе и собственной жизни.
- Высокая заинтересованность в достижении намеченных целей. При этом сам процесс достижения намеченного захватывает их без остатка.
- Высокая степень творчества во всем, чем приходится заниматься.

Основные потребности человека

- **Власть и оказание влияния**
- **Потребность в достижении результата (успеха), в профессиональном росте**

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

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

ПОЛИМОТИВИРОВАННОСТЬ

1. Достойная оплата труда.
2. Хорошие условия труда.
3. Привлекательные карьерные перспективы.
4. Хороший климат в трудовом коллективе.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Интересная работа.
7. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
8. Возможности для обучения и профессионального развития.
9. Уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости.
10. Хороший уровень социальной защиты.

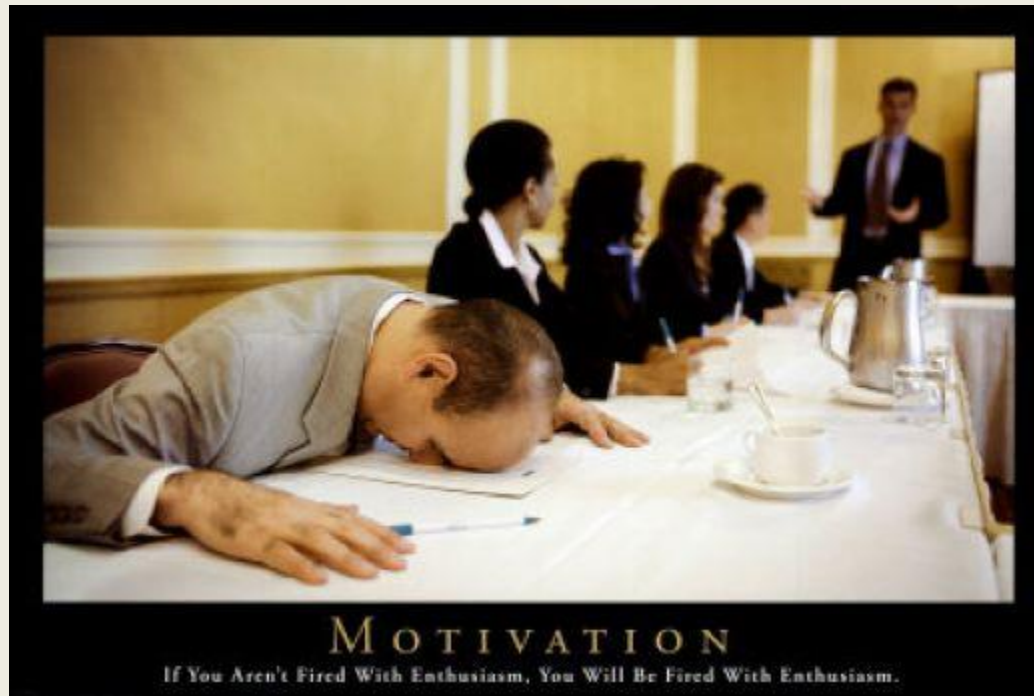
Что он ждет от своей работы?

2. Какие планы у него на ближайшие год, три, пять лет?
3. Каким он видит для себя "идеальное место работы"?
4. Какие недостатки в своей работе он пока еще не заинтересован исправлять?
5. Какими задачами ему интереснее всего заниматься? Почему?
6. Какими задачами ему нравится заниматься меньше всего? Почему?
7. Что хотелось бы изменить в своей работе, в рабочем окружении? Почему?
8. Что приносит ему в работе (в жизни) наибольшее удовлетворение?
9. Что его может мотивировать в работе? Что демотивирует, снижает его желание работать с полной отдачей сил?
10. Какие виды поощрения помимо денег он ценит?
11. Какие формы поощрения в отношении данного работника будут наименее действенными?

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.

« Гений – это 1% таланта и 99% упорного труда».

Томас Эдисон.



Валентность

Гуманистический подход к управлению

Демотивация

Мотивы

Мотивация

Отрицательная мотивация

Положительная мотивация

Потребность

Содержание труда

Стимулирование

Удовлетворенность трудом

Ценностные ориентации

Человеческий фактор



Валентность –
значимость награды для работника.



Гуманистический подход к управлению –

подход,

рассматривающий организацию как культурный феномен.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.



Демотивация –

это утрата заинтересованности в работе, проявляется в изменениях поведения при явных признаках типа опоздания, притворство, раздражение, необщительность, безучастность, прогулы.



Мотивы (motiv) –

это осознанные индивидом побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей, отвечающие на вопрос:

«Ради чего эта деятельность совершается?»

Мотив предполагает знание о тех материальных и идеальных, которые способны удовлетворить потребность, и тех действиях, которые способны привести к ее удовлетворению.



Мотивация (motivation),

по мнению Стивена П. Роббинза, -
это готовность (желание) человека выполнять
какую-то определенную работу, обусловленная тем,
что это удовлетворяет ту или иную его потребность.



Отрицательная мотивация –

отрицательные эмоции и нежелание трудиться в данной области связаны с осуждением, неодобрением, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле.



Положительная мотивация –
стремление добиться успеха в своей
деятельности, проявление для этого
сознательной активности и положительных
эмоций и чувств.



Потребность (need) –
это наличие у человека некоего
физиологического или психологического
«дефицита», который обуславливает
желательность достижения этим человеком
определенного результата.



Содержание труда –

это то, что переживается работником как нечто важное и существенное и связано с его потребностями.



Стимулирование –
это побуждение к действию с помощью
внешних факторов.



Удовлетворенность трудом –
положительное эмоциональное состояние,
вызванное реализацией потребности в труде
(его содержательной и процессуальной
сторонами).



Ценностные ориентации –
вырабатываемые в ходе жизни устойчивые
представления субъекта об иерархии его
интересов.

Ценности – наиболее значимые в этой
иерархии виды интересов.



Человеческий фактор –
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ И РЕАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
ЧЕЛОВЕКА.



2. Проблема мотивации труда в теории и практике менеджмента.

Принято считать, что научный менеджмент начинает свою историю с появления в 1911 году главного труда Ф. Тейлора «Принципы и методы научного менеджмента».



На могильном камне Тейлора начертаны слова «Отец научного менеджмента».

Анри Файоль (1841-1925)



Определение управления, как пятизвенного процесса, включающего «предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль».

«предвидеть — означает учитывать грядущие изменения и выработать программу действий;

организовывать — строить двойной, материальный и социальный, организм предприятия;

распоряжаться — заставлять персонал надлежаще работать;

координировать — связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия;

контролировать — заботиться о том, чтобы все свершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям»

Взгляды **Анри Файоля** на образование и на содержание теоретической подготовки менеджера (подчеркивает необходимость специального обучения всех инженеров науке управления):

«Исключительно техническое образование не отвечает общим запросам предприятий», однако «управление даже не фигурирует в программах преподавания высших инженерных школ»

Принципы управления :

Разделение труда — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.

Полномочия и ответственность — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

Дисциплина — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации.

Единоначалие — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

Единство действий — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

Подчинённость интересов — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

Вознаграждение — наличие справедливых методов стимулирования работников.

Централизация — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

Скалярная цепь — «цепь начальников», организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

Порядок — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

Справедливость — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

Стабильность персонала — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

Инициатива — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

Корпоративный дух — сплочённость работников, единство силы.

Вывод:

Многое из того, что выдается за новейшие открытия в теории менеджмента, Анри Файоль сказал в своей небольшой книжке «Общие принципы управления», и блестяще осуществил на практике в роли директора огромного горнорудного комбината «Комамболь».

Начав свою блестящую карьеру руководителя в должности заведующего отделом в угольных шахтах Комментри-Фуршамболь в возрасте 19 лет, Файоль вскоре становится главным управляющим группы рудников — самым молодым во Франции, а общий стаж его управленческой деятельности составил 58 лет.

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915)

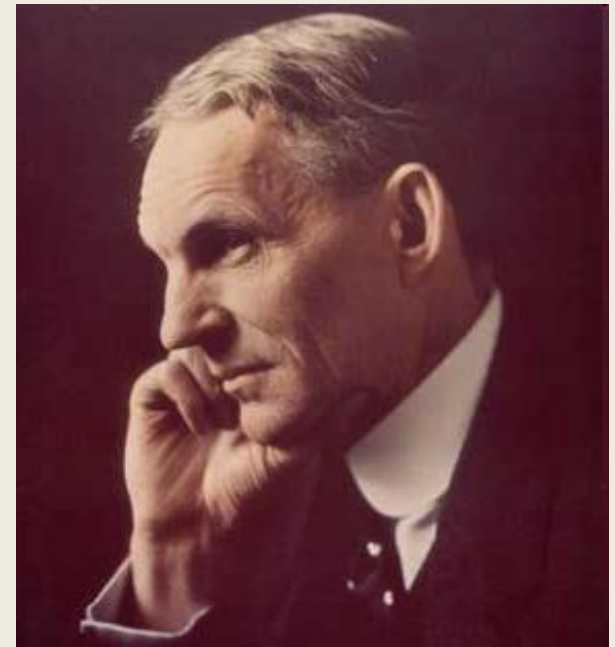
Научная организация труда — главное открытие и дело всей жизни великого менеджера -состоит, по Тейлору, в подключении принципиально новых обязанностей руководителя, заключающихся:

- во-первых, в разработке научного фундамента для каждой отдельной операции;
- во-вторых, в тщательном отборе рабочих, в обучении и развитии каждого отдельного работника;
- в-третьих, в сердечном сотрудничестве с рабочими для достижения соответствия работы научным принципам;
- в-четвертых, в равномерном распределении труда и ответственности между администрацией и рабочими

Вывод:

- Тейлор впервые сумел на собственной практике, пусть в ограниченных масштабах одного предприятия, разрешить извечное противоречие между трудом и капиталом.
- что главной задачей управления должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием каждого работника.
- Принципиально новое понимание общественной, государственной функции менеджера, как человека, призванного «превращать слабых и нерадивых людей в первоклассных рабочих», заключается в том, что руководитель должен осознать себя специалистом по формированию мотивации.

Генри Форд-старший (1803—1947)



Г. Форд создал новые подходы к мотивации труда. Идея преодоления примитивной и грубой эксплуатации и перехода к социальному партнерству никогда не провозглашалась Г. Фордом, как теоретическое положение, как цель и социальное призвание менеджмента, но сделано им в этом направлении больше кого бы то не было.



Гаррингтон Эмерсон (1853—1931)

Оставив в 29 лет весьма успешную преподавательскую карьеру и сменив множество специальностей, Г. Эмерсон стал самым известным для своего времени и самым высокооплачиваемым экспертом по новой науке под названием «научный менеджмент».



Главная книга Г. Эмерсона
«Двенадцать
принципов производительности».



Эффективность (производительность)— основное теоретическое понятие и дело всей жизни Эмерсона.

Считал необходимым иметь на каждом предприятии особого специалиста в высшем эшелоне управления — «заведующего эффективностью», а организованная им фирма, услугами которой пользовались сотни предприятий по всей Америке, так и называлась «Эмерсоновская компания по эффективности».

Двенадцать принципов производительности

Первый принцип - точно поставленные идеалы или цели

Второй принцип - здравый смысл

Третий принцип - компетентная консультация

Четвертый принцип - дисциплина

Пятый принцип - справедливое отношение к персоналу

Шестой принцип - быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет

Седьмой принцип - диспетчирование

Восьмой принцип - нормы и расписания

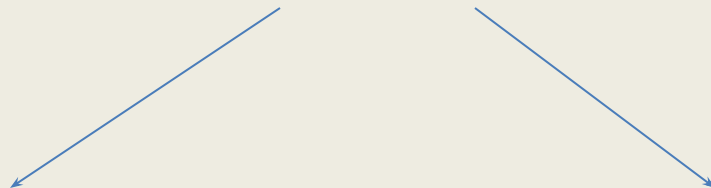
Девятый принцип - нормализация условий

**Десятый принцип - нормирование
Операций**

**Одиннадцатый принцип - писанные
стандартные инструкции**

**Двенадцатый принцип - вознаграждение за
производительность**

3. Основные теории мотивации.



- Содержательные теории.

Рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение.

- Процессуальные теории.

Рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, связанного с конкретной ситуацией.



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.

- Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу.
- ERG – теория мотивации Клейтона Альдерфера.
- Теория X и теория Y по Мак-Грегору.
- Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.
- Теория Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона.

Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу.

Сторонники данной теории полагали, что предметом изучения и направленного управленческого воздействия является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека.



Иерархия потребностей А. Маслоу

Духовные потребности



Ступени потребности

Пути удовлетворения

Управление мотивацией



Критика:

1. Измерения потребностей, выделенных в рамках данной теории, часто оказываются неадекватными;
2. Самоактуализация определена смутно, поэтому ее трудно измерить;
3. Индивидуальные различия в рамках этой теории представляются исключениями;
4. Многие люди одновременно имеют несколько потребностей;
5. В соответствии с представлениями Маслоу о том, что удовлетворенная потребность перестает мотивировать, можно ли сказать, что потребность бывает полностью удовлетворена?

ERG - теория мотивации Клейтона Альдерфера

Считал, что на
актуализацию
по-
требностей
влияют
индивидуальны
е особенности
человека
и специфика
ситуации.



три типа потребностей

личный творческий или производственный вклад индивида, побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению

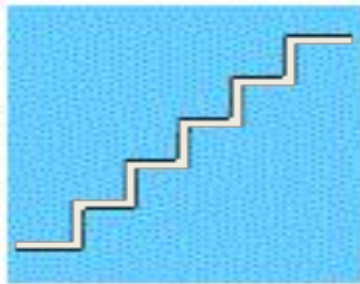
значимые общественные и межличностные отношения - стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей

еда, воздух, вода, зарплата, условия работы – физиологические и потребности в безопасности;



Движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны.

Движение с более высокого уровня на более низкий – это регрессивный процесс, связанный с разочарованием, который К. Альдерфер называет **фрустрацией** (от лат. frustration – обман, тщетное ожидание), т. е. крушение надежды на удовлетворение.



Теория X и теория Y по Мак - Грегору

Он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.



Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы</p> <p>У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили</p> <p>Больше всего люди хотят защищённости</p> <p>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания</p>	<p>Труд - процесс естественный. не только принимают ответственность, но и стремятся к ней</p> <p>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль</p> <p>У людей развиты потребности высших уровней</p> <p>Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется</p>
2. Практика руководства	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
а) планирование	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
б) организация	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
в) контроль	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
г) общение	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
д) принятие решений	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
3. Использование власти и влияния	4. Стиль руководства	Авторитарный
		Демократичный

Вывод

- теория Х воплощает чисто механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу).
- Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Им была предложена концепция по стимулированию работников. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.



Двухфакторная теория удовлетворенности работой

1

Удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой 2 независимых друг от друга измерения

2

Существуют

Факторы-
мотиваторы

- Успех
- Признание
- Интересное содержание работы
- Служебное положение
- Ответственность

Гигиенические
факторы

- Вознаграждение
- Социальные связи
- Условия труда
- Семейная жизнь
- Политика фирмы

УСЛОВИЯ МОТИВАЦИИ

внутренние

- достижение;
- признание;
- ответственность;
- продвижение;
- собственно работа, ее сложность, творческий потенциал;
- возможность роста.

внешние

- вознаграждение (зарплата);
- гарантии рабочего места;
- условия труда;
- статус;
- деятельность компании;
- качество руководства;
- качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

Критика

- Индивидуальные различия в этой теории недооцениваются.

Теория Д. Мак - Клелланда и Д. Аткинсона



В 70 е годы разработали процедуру измерения и определения мотивов. Они считали, что стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры, и предложили принимать во внимание не то, как человек действует, а то, как он думает и чувствует.

**структура
потребностей высшего уровня сводится к трем
факторам**



С целью проверки своей теории ученые использовали Тематический апперцептивный тест (ТАТ), в котором ответы группировались по трем основным категориям и за каждой из них стоял один из человеческих МОТИВОВ:

1. потребность в причастности, аффилиации,
2. потребность во власти и
3. потребность в достижении, в успехе

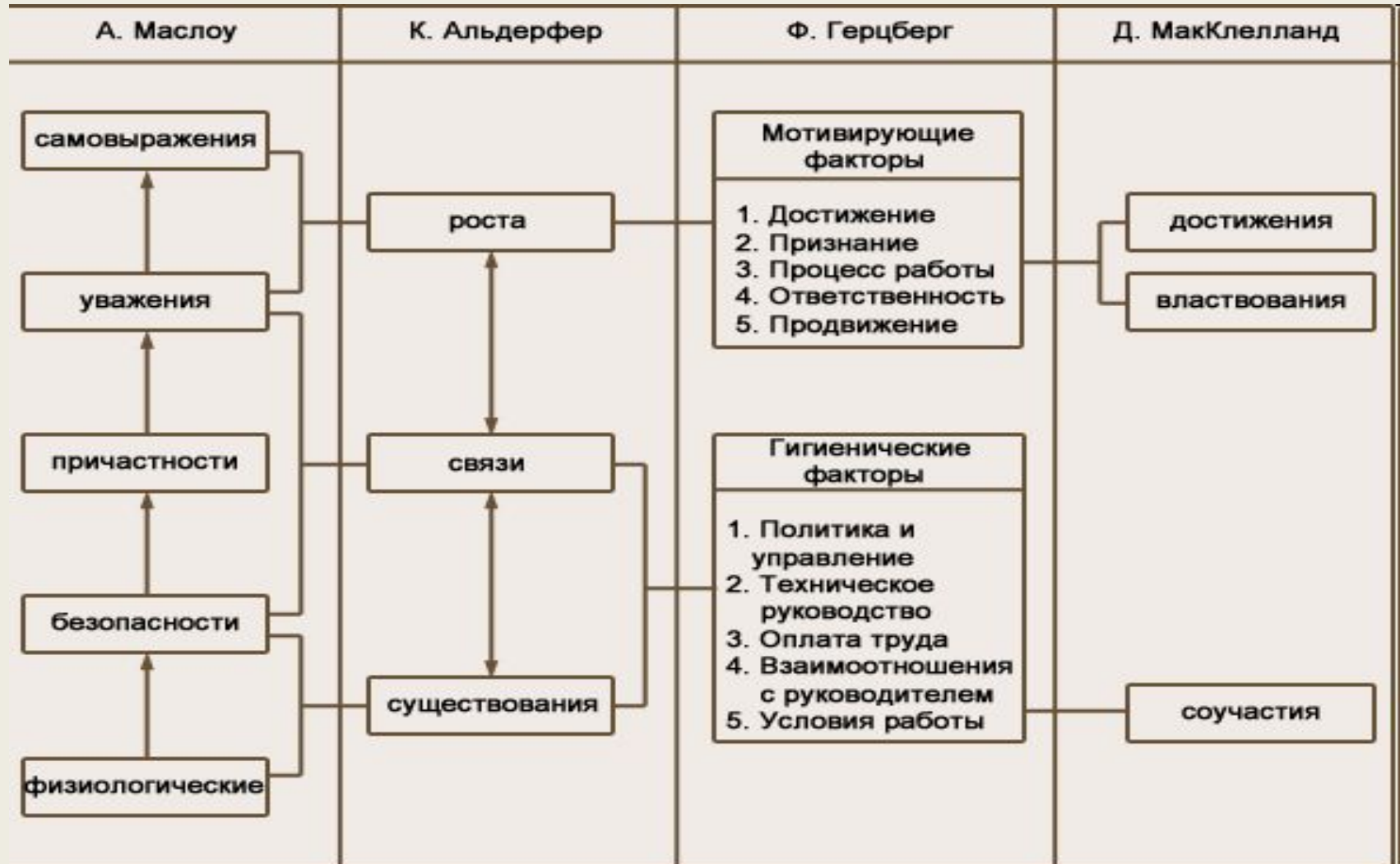


Критика

- Надежность ТАТ при повторном тестировании низкая.
- Теория плохо работает при анализе потребностей женщин.

Вывод:

Применение содержательных теорий мотивации на практике заключается в выявлении доминирующей потребности сотрудника и разработке стимулирующих мероприятий для ее удовлетворения с целью повышения эффективности трудовой деятельности.



Процессуальные теории и механизмы мотивирования

- теория постановки целей Э. Локке;
- теория справедливости (равенства) С. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума;
- Модель Портера – Лоулера;
- Теория закрепления («усиления») В. Скиннера;
- Теория проектирования работы.

Теория постановки целей Э. Локке

- Мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижению. Сознательные цели – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение.



Модель, описывающая процесс постановки целей



Уровень исполнения работ и результаты в основном зависят от следующих характеристик целей:

- **сложность** – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения;
- **специфичность** – ее количественная ясность, точность и определенность;
- **выгодность** (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную;
- **приверженность цели** – готовность приложить усилия для ее достижения.

Критика:

- в практике управления применять эту теорию достаточно сложно, особенно когда речь идет о работниках разного возраста, образовательного уровня, видов деятельности или о работе группы.
- теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление менеджеров и служащих к постановке трудно достижимых целей (люди не особенно стремятся избегать неопределенности) и понимание как менеджерами, так и служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху).

Теория справедливости С. Адамса

Рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими.

Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнения себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения:

- а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);
- б) по результату (оплата, льготы, престиж).



Диаграмма теории справедливости Адамса – рабочая мотивация



Выводы

- Существенное влияние на мотивацию работника оказывает не только абсолютная, но и относительная величина вознаграждения.
- Когда у работника создается впечатление о несправедливости, он пытается исправить ситуацию.
- Результатом может оказаться снижение или повышение производительного труда и качества выпускаемой продукции, увеличение числа прогулов или увольнение по собственному желанию.

Критика

- Не принимает во внимание того, что люди могут иметь внутренние критерии для сравнения и решения вопроса о справедливости.
- Не выделяет специфических стратегий для устранения несправедливости, не уточняет когда и какая стратегия может быть использована.
- Не выделяет других факторов, которые могут охватывать вклады и результаты.
- Игнорирует влияние индивидуальных различий.

Теория ожиданий – модель мотивации по В. Вруму

Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события.

Теория основана на положении, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным будет его труд.

Модель мотивации В. Врума



- **ожидания (экспектации)** того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату (соотношение затраченных результатов и полученных результатов {З Р});
- **инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат {Р В});
- **валентность** – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения).

Выводы

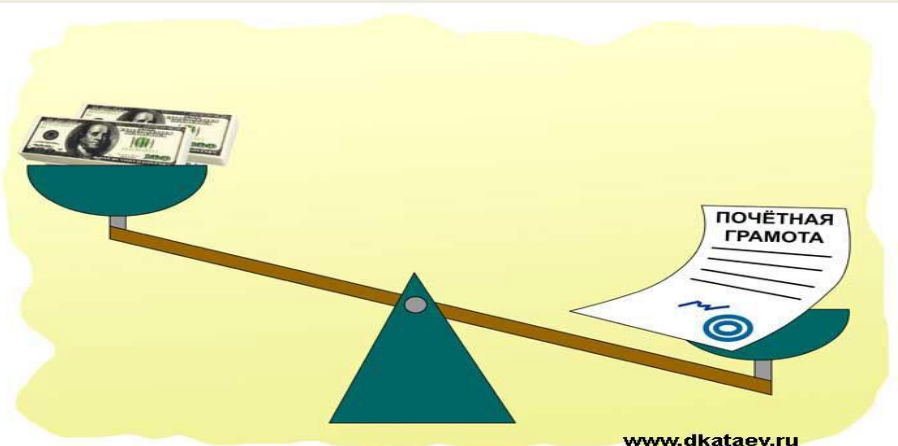
- Она делает упор на отдаче (вознаграждении). Нужно быть уверенным в том, что вознаграждения, предлагаемые соответствующей организацией, отвечают ожиданиям работника.
- Также теория ожиданий основывается на личных интересах работника (иными словами, работник стремится максимизировать ожидаемое удовлетворение работой). Отсюда необходимо учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и знания психологии служащих.
- Теория ожиданий делает упор на ожидаемом поведении работника. Знает ли работник, что именно от него ожидают и как будут оцениваться его действия?
- Теория ожиданий учитывает ожидания самого работника. Неважно, какова ситуация в действительности.
- Уровень мотивации (и соответственно величина усилий, прилагаемых работником) будет определяться не объективными результатами, как таковыми, а его собственными ожиданиями результатов, касающихся эффективности его труда, вознаграждения и достижения поставленных целей.

Критика

- Рассматривает людей как рациональных, максимизирующих свою выгоду, что не всегда оправдано.
- Сложность теории делает трудной ее проверку.
- Использование различных и часто не обоснованных способов измерения делает сравнение результатов разных исследований трудным.

Модель Портера – Лоулера

Эта модель является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми резул

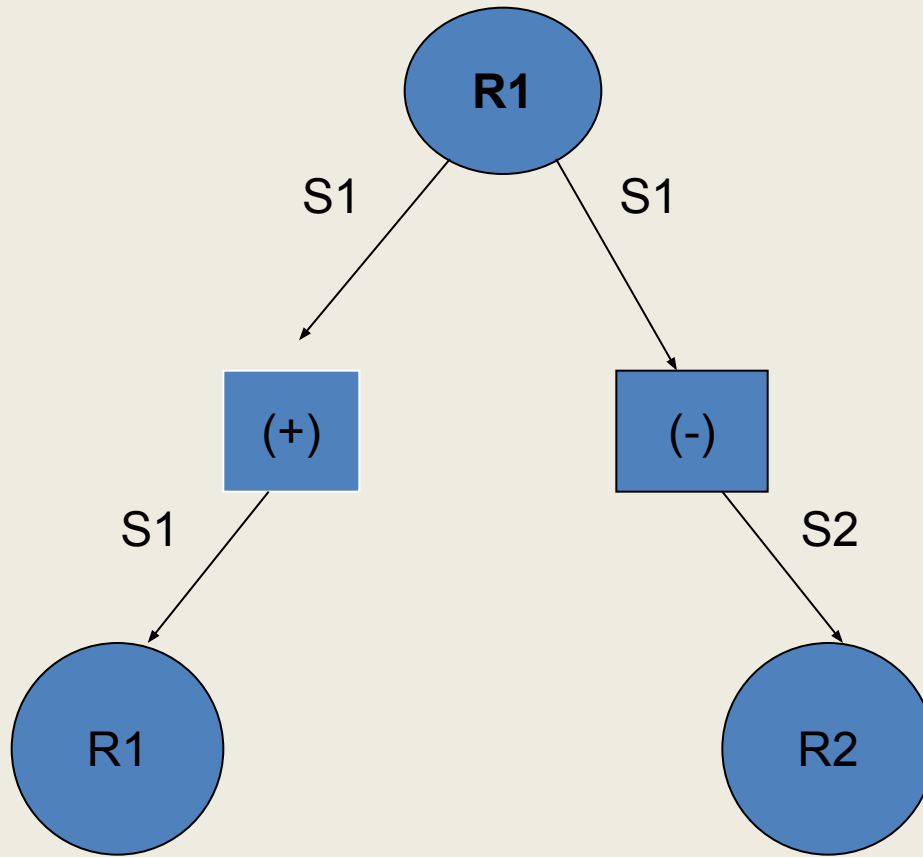


Интегративная модель Портера - Лоулера



Теория закрепления («усиления») В. Скиннера

- Теория постановки целей основывается на когнитивном подходе, предполагающем, что поведением человека движут его цели.
- С другой стороны, в теории закрепления мы наблюдаем бихевиористский подход, который утверждает, что поведение человека обусловлено наличием положительного или отрицательного подкрепления.
- *Эти две теории являются антиподами.*



Положительное подкрепление – руководитель поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые подчиненным последствия.

Отрицательное подкрепление – при нежелательном поведении подчиненного наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

Эффект «тушения» – руководитель пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

Наказание – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия для подчиненного.

Критика

- игнорирует индивидуальные различия и сложность человеческого поведения;
- не учитывает и не рассматривает индивидуальные потребности, желания и различные вознаграждения (например, внутренние вознаграждения).

Теория проектирования работы

Концепция *Хакмана и Олдхема*

определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащение труда», или «расширения труда».

Ими была сформулирована модель рабочей мотивации, основанная на ключевых характеристиках работы.

Модель характеристик работы

- **Разнообразие навыков** – степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у работника соответствующего спектра умений, квалификации и способностей.
- **Целостность задачи** (идентифицируемость задания) – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.
- **Значимость задания** – степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других людей.

Автономность – та степень, в которой данная работа предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе конкретных процедур, используемых при ее выполнении.

Обратная связь – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы.

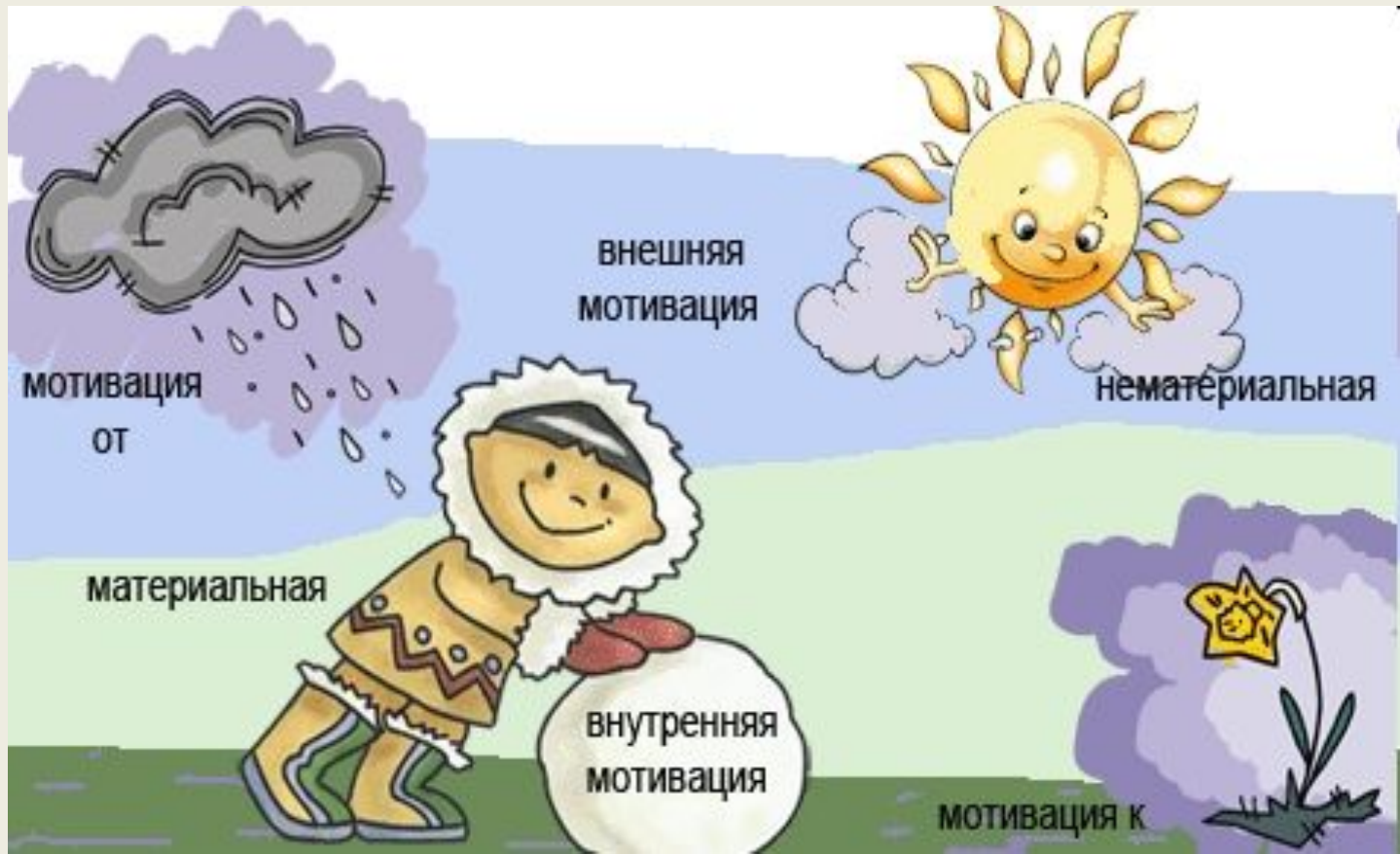
Выводы

- Работы, обладающие высоким мотивационным потенциалом, должны характеризоваться высокой степенью хотя бы одного из трех факторов, которые вызывают у работника ощущение содержательности выполняемой им работы (разнообразие навыков, целостность и значимость задачи);
- помимо этого, они должны характеризоваться высокой степенью как автономности, так и обратной связи, что дает ощущение ответственности и возможность получить информацию о результатах.
- Здесь проявляется высокая внутренняя мотивация к труду, что способствует повышению качества выполнения работы.



4. Внутренняя и внешняя мотивация

Исследовано разработано Эдвардом Л. Диси и Ричардом М. Руяном.



Внутренняя мотивация

Внутренней мотивацией называют такой тип мотивации, при котором иницилирующие и регулирующие факторы проистекают изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения.

Внутренняя (intrinsic) мотивация, по Эдварду Деси (1980; 1995), – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности.

Внешняя мотивация

- **Внешняя мотивация** – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения.
- **Внешняя (extrinsic) мотивация** – это регуляция деятельностью работника, включающая, прежде всего, механизмы оплаты труда и бонусы.



Внутренняя
мотивация

Позиция

Убежденность посредством

- восприятие целесообразности и пользы;
- чувства ответственности;
- распознавание результатов и последствий

Внешняя
мотивация

Средства
достижения
цели

Ожидание

преимуществ недостатков

Продолжительное
время

Поведение

Только
кратковременно



Есть одна поучительная американская история.

Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед его домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от его дома не помогали. И тогда он придумал: он вышел к детям и сказал: "Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали - за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару". Можете себе представить реакцию детей?! Мало того, что они получали удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: "Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов". Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек раздал детям по 20 центов и сказал: "Приходите завтра, я вам дам по 5", на что дети ответили: "Вот еще! Будем тут бегать и кричать за 5 центов!". Так этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.

5. Механизмы использования мотивации в практике управления.

5.1 Стимулирование трудовой деятельности персонала.





Материальное вознаграждение

Дополнительные стимулы



5.2 Современные виды стимулирования персонала на бизнес - предприятиях.

- **Заработная плата (номинальная)** – (сдельная, повременная, окладная) и дополнительная (премии, надбавки, доплаты, компенсации и пр.).
- **Заработная плата реальная** – а) повышение тарифных ставок; б) введение компенсационных выплат; в) индексация в соответствии с инфляцией.
- **Бонусы** – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения, премии). Виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
- **Участие в прибылях** – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд; доля зависит от ранга руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате).
- **Участие в акционерном капитале** – покупка акций организации (АО) и получение дивидендов.
- **Планы дополнительных выплат** – подарки организации, субсидирование деловых и личных расходов, связанных с работой, командировок.
- **Оплата транспортных расходов** или обслуживание собственным транспортом.
- **Сберегательные фонды**, в т. ч. льготные режимы накопления средств.

- **Организация питания** – выплата субсидий на питание.
- **Продажа товаров, выпускаемых организацией** или получаемых по бартеру, – выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
- **Стипендиальные программы** – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). Грант для оплаты учебы (в вузе, колледже, за рубежом).
- **Программы обучения персонала** – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения, повышения квалификации).
- **Оказание материальной помощи при госпитализации**, бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.
- **Программы жилищного строительства** – выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.
- **Программы, связанные с воспитанием и обучением детей**, – выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; именные стипендии.
- **Оплаченный продолжительный отпуск.**
- **Программы спортивных, культурных и туристических мероприятий**, путешествия за счет организации.
- **Гибкие социальные выплаты** – организация устанавливает специальную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг.

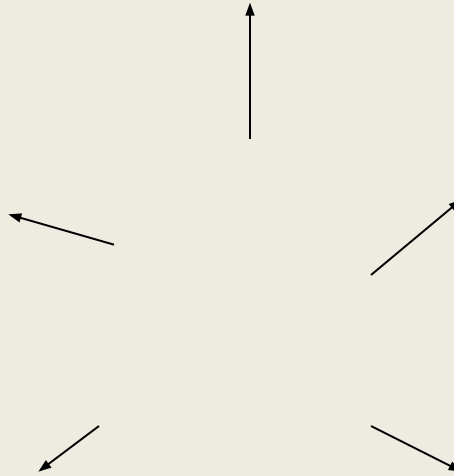
- **Страхование жизни** – страхование за счет средств организации жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи.
- **Программы выплат по временной нетрудоспособности** – покрытие расходов по временной нетрудоспособности. Оказание материальной помощи при госпитализации.
- **Стоматологические программы.**
- **Медицинское страхование** – как самих работников,
- так и членов их семей.
- **Льготы и компенсации, не связанные с результатами** (стандартного характера), так называемые «золотые парашюты», – премии и выплаты, дополнительный оклад, долговременные компенсации, пенсионные выплаты и др., – руководителям высшего управленческого звена.
- **Отчисления в пенсионный фонд.**
- Программы помощи работникам, **употребляющим алкоголь, наркотики, носителям вируса СПИДа.**
- **Ассоциации получения кредитов** – льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг.
- **Оплаченный обед для семьи в ресторане** и пр.

Выводы

- исследования показывают, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, так и росту производительности труда;
- применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда;
- в конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия;
- потребность в деньгах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни;
- при решении предыдущего вопроса приоритетными становятся механизмы морального стимулирования.



5.3 Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.



Механизмы удовлетворения потребностей высшего уровня (по Р. В. Кишикову)

Социальные потребности:

- давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- проводите с подчиненными периодические совещания;
- не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба;
- создавайте условия для социальной активности подчиненных вне рамок организации.

Потребности в самовыражении:

- обеспечьте подчиненным возможности для развития и раскрытия их потенциала;
- давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

- **Потребности в уважении:**
- предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;
- привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- продвигайте подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения уровня компетентности.

Для усиления внутренней мотивации персонала необходимо расширение их полномочий в деятельности организации. Такое управление получило название **производственной демократии, партисипативного управления или экономики участия.**

Такой подход способствует усилению трудовой активности работников, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации и ограниченного видения результатов работы.



