

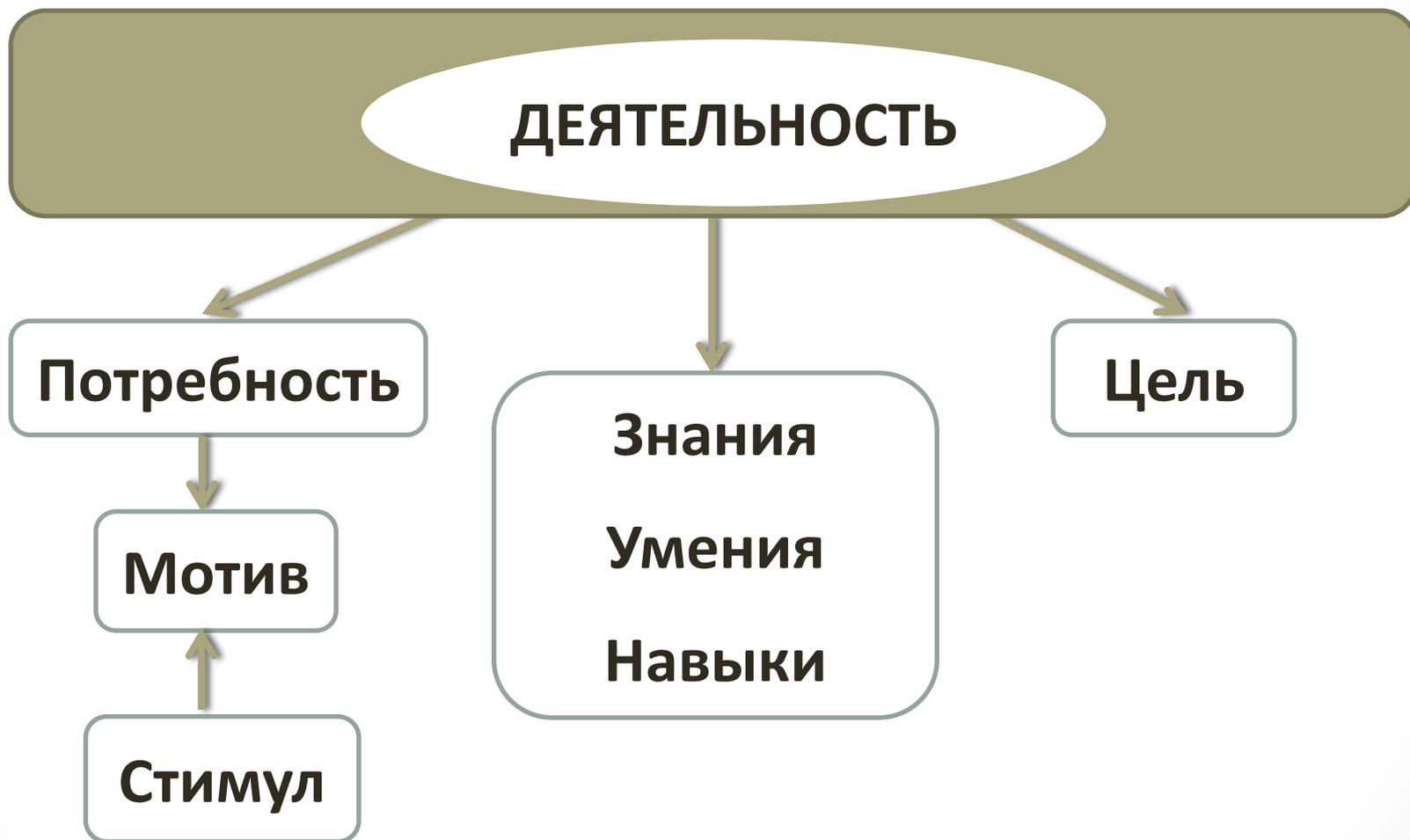
Мотивационный менеджмент. Как эффективно управлять мотивацией сотрудников

Составитель:

кандидат психологических наук

Олег Михайлович Шабалин

Структура деятельности



Мотивация

– это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексом воздействий – внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

Принципы трудовой моти-вации

- Полимотивированность трудового поведения
- Иерархическая организация мотивов
- Компенсаторные отношения между мотивами

Мотивы эффективной трудовой деятельности

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Сплоченный коллектив.
21. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Профессиональная направленность личности учителя

● Общительность	Учитель-коммуникатор отличается экстравертированностью, низкой конфликтностью, доброжелательностью, способностью к эмпатии, любовью к детям и др.
● Организованность	Учитель-организатор отличается лидерскими качествами, которые реализуются через деловое сотрудничество в ходе проведения различных внеклассных мероприятий
● Направленность на предмет	Учителю-предметнику свойственны рациональность, убежденность в необходимости знаний предмета
● Интеллигентность	Учитель-просветитель отличается принципиальностью, соблюдением моральных норм, привитие нравственности ученикам и др.
● Мотивация одобрения	Учитель нацелен на положительную внешнюю оценку собственных действий

ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

1. Ранние теории мотивации

Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. Макгрегор

2. Содержательные теории мотивации

*А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг,
Д. Маккеланд*

3. Процессуальные теории мотивации

*Дж. Адамс, В. Врум, Л. Портер - Э.
Лоулер, Э. Локк, Б. Скиннер*

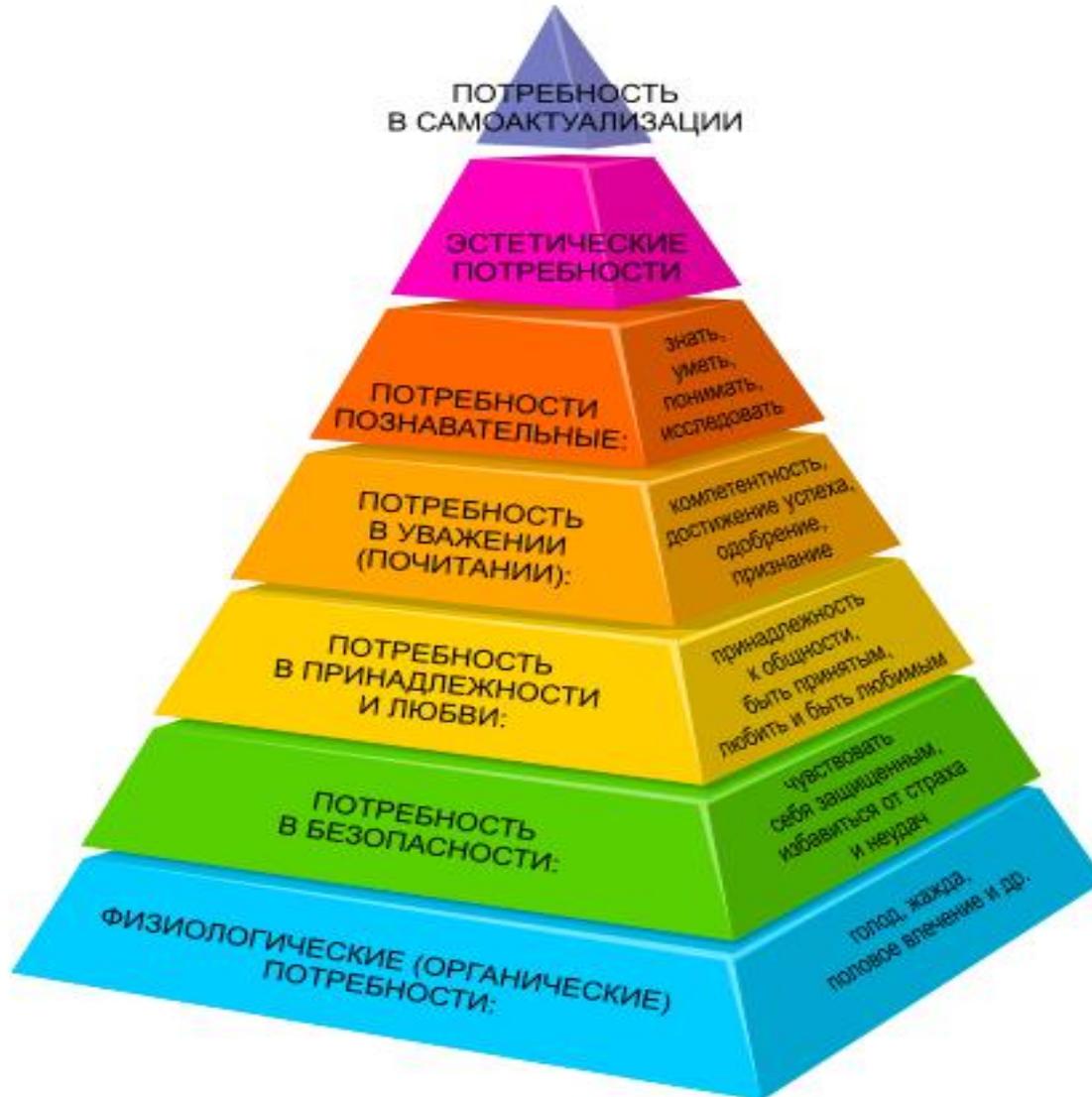
Ранние теории мотивации

Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. Макгрегор

- традиционная модель
- модель «школы человеческих отношений»
- модель «школы человеческих ресурсов»



Теория А. Маслоу



Абрахам Маслоу— видный американский психолог XX века, основатель гуманистической психологии.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Гигиенические факторы (неудовлетворенность работой)

вознаграждение

социальные связи

условия труда

безопасность труда

семейная жизнь

отношения с коллегами

политика фирмы

Мотивационные факторы (удовлетворенность работой)

успех,

признание,

интересное содержание
работы

возможности для
профессионального роста

служебное положение

ответственность

Теория справедливости Дж. Адамса

Под **вкладом** работника понимается тот вклад, который сам работник и другие люди вносят в работу: время, усилия, квалификация, образование сотрудника и т. д.

Результат — это то, что сам работник и другие люди получают от работы: оплата, льготы, престиж и т. д.

При этом возможны три варианта оценки таких сравнений:

- недоплата;
- справедливая оплата;
- переплата.



Мотивационный потенциал работы

• **Разнообразие работы.** Насколько разнообразна ваша работа, в какой мере она связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Малоразнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций	Умеренно разнообразна	Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей
---	-----------------------	---

• **Целостность, законченность работы.** Насколько целостной и законченной является ваша работа?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Моя работа – лишь часть общего объема работ и результаты моей деятельности нельзя выделить в конечном продукте или услуге	Моя работа – довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте	Я обязан выполнять все задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге
---	--	--

•**Значимость работы.** Насколько важна ваша работа?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут серьезное воздействие на других людей

Относительно важна

Очень важна. Её результаты могут весьма повлиять на других людей

•**Самостоятельность.** Насколько самостоятельны вы в выполнении своей работы?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Малосамостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и как её выполнять

Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но некоторые решения я могу принимать самостоятельно

Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу

•**Обратная связь.** В какой степени сама работа предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Дает ли работа информацию о том, насколько она вам удастся, независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная как у меня идут дела

В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет

В ходе работы я почти постоянно имею сведения о том, как идут дела

$$МП = (P + Ц + 3Н) : 3 * С * ОС$$

Стимулирование труда (С.А. Шапиро)

Стимулирование – это система внешних воздействий, направленных на сохранение или повышение трудовой мотивации

Материальные стимулы:

- **денежные** (заработная плата, премии, доплаты, надбавки, компенсации, ссуды, льготные кредиты и т. д.);
- **неденежные**, которые подразделяются на **социальные и организационные**.

К **социальным** относятся путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы, питание медицинское обслуживание, страхование и др.

К **организационным** – улучшение организации труда, улучшение условий труда.

Нематериальные стимулы:

социальные (престижность труда, возможность профессионального роста);
моральные (уважение со стороны окружающих, награды);
творческие (повышение квалификации, стажировки, командировки);
организационные (дополнительный отпуск, гибкий график работы, организация досуга).

Принципы стимулирования

- **Комплексность** подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.
- **Дифференцированность** означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.
- **Гибкость и оперативность** проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Теория В. И. Герчикова



Выделил пять типов людей, по отношению к которым одна и та же система мотивации вызовет разные реакции.

1. Коммерческий (инструментальный) тип

Для данного типа труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей. Главное для него - заработать.

2. Профессиональный тип интересуется содержанием работы. Он не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее не платили.

3. Патриотический тип

Для него необходима идея, которая будет им двигать, важно общественное признание участия в успехе. Главная награда - всеобщее признание незаменимости в организации.

4. Хозяинский тип

Добровольно принимает на себя ответственность. Характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля.

5. Люмпенизированный тип

Для такого работника день прошел, и ладно, все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений. Стремление к минимизации усилий.

Стимулирование людей разных типов

1. Материальное вознаграждение – коммерческий (инструментальный) и люмпенизированный.

2. Выговор

- *Положителен* – патриотический, хозяйственный
- *Отрицателен* - профессиональный
- *Нейтрален* - коммерческий (инструментальный) и люмпенизированный.

3. Делегирование полномочий, самостоятельность - профессиональный

Распродажа курсов для педагогов в Каменном городе

- Скидка 25% на все курсы переподготовки
- Второе удостоверение о повышении квалификации в подарок

Спасибо за внимание!