ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Лекция №10

Тема: Мотивация в управлении персоналом.

Путь к эффективному управлению человеком проходит через понимание его мотивации. Поэтому правильный выбор механизмов мотивации способствует успешному развитию организации.

Потребность-потребность в чем-то объективно необходимом для выживания и развития организма (биологические/первичные и социальные/вторичные потребности).

Мотив-это то, что возбуждает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Мотивация труда (лат. movere)-призыв к действию, динамический процесс в физиологическом и психологическом плане, процесс, определяющий управление поведением человека, его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека активно удовлетворять свои потребности.

Награда – это то, что человек считает ценным для себя с точки зрения удовлетворения своих потребностей. Награда может быть как внутренней (чувство собственного достоинства, удовлетворенность результатом труда, чувство значимости собственного труда и т.д.), так и внешней (блага, которые организация дает работнику за выполнение трудовых действий-заработная плата, вознаграждение, карьерный рост, похвала и т.д.).

Все известные теории мотивации можно разделить на три группы:

- Теории мотивации инструмента (метод» гвоздь и морковь").

- Теории содержательной мотивации (1940-1950-е гг.).)- А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг. Они основываются на потребностях и связанных с ними факторах, определяют поведение людей.

- Теории процессуальной мотивации (с 1960 г.) – в. Врам, Д. Мак-Грегор, А. Портер и Э. Лоулер. Они анализируют, как человек распределяет свои усилия для

достижения различных целей и как он выбирает определенный тип поведения.

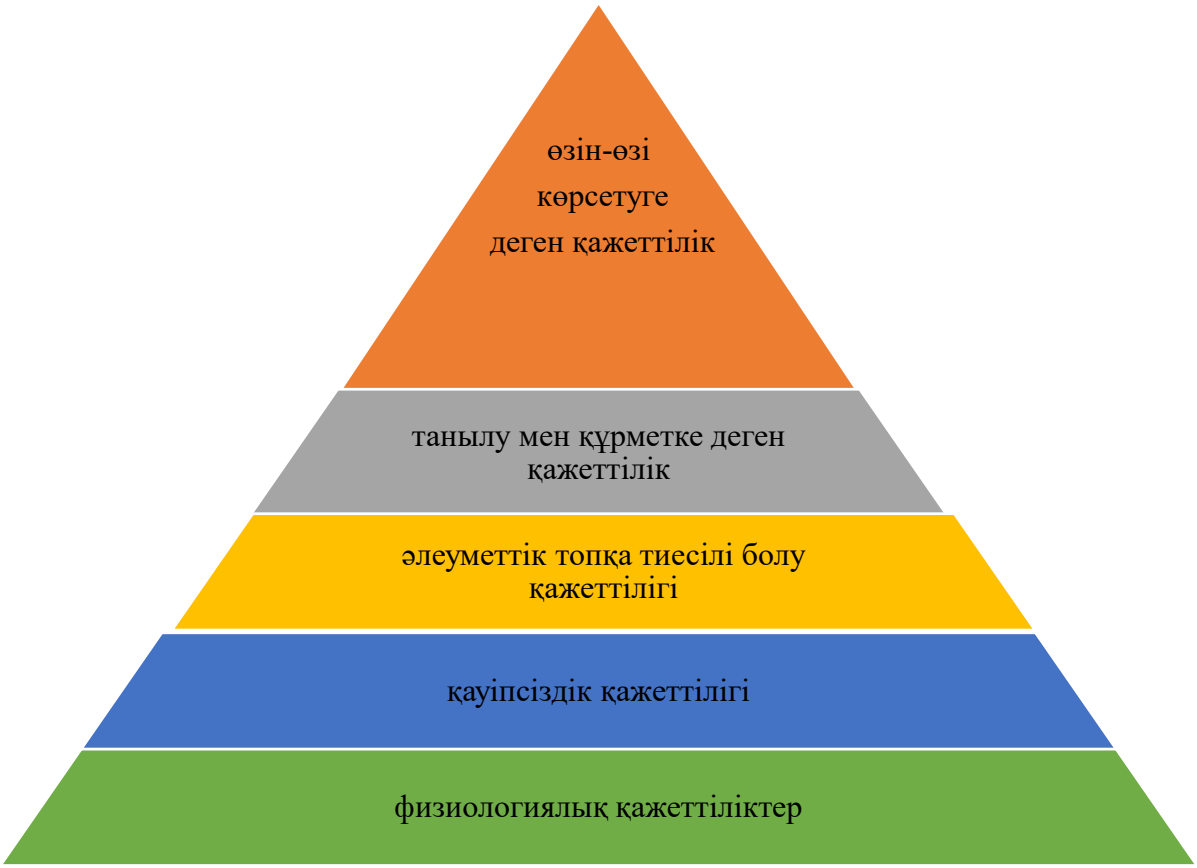


Рисунок 10.1. теория потребностей А. Маслоу

Согласно теории освоенных потребностей Д. Мак-Клелланда, у сотрудника будет только три потребности высшего уровня:

- Потребность в достижении-стремление человека посредством своих действий достичь реально желаемого результата наиболее эффективным способом;
- Потребность в участии-стремление человека к дружбе, оказанию помощи, общению с окружающими его людьми;
- Потребность во власти-стремление человека контролировать ресурсы, процессы вокруг себя, влиять на других, брать на себя ответственность.

Эти потребности не расположены иерархически, не исключают друг друга, а, наоборот, тесно связаны между собой.

Исследователи различают разные типы мотивов. Например:

Мотивы достижения-выбор способа действия с целью получения материальных, социальных и психологических наград за результаты труда.

Мотивами удовлетворенности является выбор способа действия с целью получения положительных эмоций от трудового процесса и (или) результата.

Мотивы безопасности-выбор способа действия, направленного на предотвращение негативных санкций из-за ненадлежащих результатов труда.

Мотивы подчинения-выбор способа действия в соответствии с групповыми нормами и ролевыми ориентирами.

Мотивами энергосбережения является выбор способа действия с целью максимизации соотношения между потребляемой энергией и результатом для достижения ожидаемого результата.

Мотивы труда формируются, если:

при наличии в обществе (или управляющем субъекте) необходимого набора благ в соответствии с потребностями человека в социальном плане;

если для получения этих благ требуются личные трудовые усилия работника;

в то время как трудовая деятельность позволяет работнику получать эти блага с меньшими затратами, материальными и моральными, чем другие виды деятельности, тогда рабочий становится более мотивированным к труду и формируются трудовые мотивы.

В зависимости от двусторонней природы человека мотивы делятся на две группы: материальные и социальные.

Виды мотивации работников по В. И. Герчикову:

- Сотрудник, работающий с инструментальной мотивацией, ориентирован исключительно на заработную плату, особенно наличные и быстро выплачиваемые деньги. Он выступает против других типов стимулов и пренебрегает типом собственности и работодателем.

- Сотрудник, работающий с профессиональной мотивацией, считает наиболее важными условиями работы реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его сильно беспокоит содержание труда и характер работы. Для такого работника характерно развитие профессионального достоинства.

- Работник, работающий с патриотической мотивацией его мотивация к труду основана на высоких идеологических и нравственных ценностях: достижении равенства, социальной гармонии и т.д.

- Тип хозяйственной мотивации основан на стремлении работника получить и приумножить собственность, богатство, материальные блага. Такому сотруднику не нужны внешние стимулы. Для этого достаточно идеи постоянного увеличения материальных благ как внутренней мотивации.

- Работник, работающий с избегающей (люмпенированной) мотивацией, хочет равного распределения материальных благ. Он испытывает постоянное чувство ревности и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие сотрудники избегают ответственности, индивидуальных форм труда и разделения.

Мотивация-это динамический процесс, поэтому уровень мотивации может варьироваться в течение трудовой жизни человека.

Типичные ситуации, когда системы стимулирования не дают желаемого результата, можно разделить на четыре основные группы.

1) выплата» вознаграждение-приз". Отличительной особенностью этих премий является их неожиданность. Считается, что такие вознаграждения должны не только повышать лояльность сотрудников, но и стимулировать их к активной работе на следующем этапе. Однако повышение эффективности работы, как правило, не происходит. Чтобы премия была эффективной, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию, и знать, при выполнении каких задач у него будет возможность получить ее в будущем. В противном случае премия

воспринимается сотрудниками как элемент лотереи и не повышает ожидаемую мотивацию правления.

2) гарантированные вознаграждения. Случаи, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своей заработной платы, чаще встречаются в производственных организациях, унаследовавших прежнюю систему. Премиальная часть воспринимается как неотъемлемая часть ежемесячного дохода, то есть не как вознаграждение за хорошую работу.

3) недосягаемые бонусы. Создание системы мотивации с чрезмерно высокими требованиями может демотивировать сотрудников. Если руководство предлагает сотрудникам обязанности, за которые они не могут нести ответственность, желаемый результат все равно не будет получен.

4) вознаграждение за работу других. Результаты работы некоторых подразделений традиционно зависят от показателей объединенного бизнеса. При этом часто не учитывается влияние деятельности других подразделений на эти показатели.

Не сформированы конкретные определения понятий» Мотив «и» стимул", которые в современной литературе часто определяются как равнозначные. Однако на самом деле» мотивация «и» мотивация " имеют разные значения в управлении сотрудниками, и их следует различать. Мотив труда следует рассматривать как внутреннюю мотивацию человека к труду, а стимул – это внешняя мотивация к труду.

Стимул (от лат.stimulus – остроконечная палочка для загона животных) – причина действия человека или его поведения.

Существует четыре основных типа стимулов:

- Принуждение. История показывает широкий спектр форм принуждения, включая физическое наказание, пытки, наказания, лишение собственности, лишение гражданских прав и лишение титула. В демократическом обществе на предприятиях применяются методы административного принуждения: предупреждение, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, отсрочка отпуска, увольнение.

- Материальное стимулирование. Это стимулы материально-вещественной формы: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждения по результатам, премии от дохода или прибыли, компенсации, отпускные билеты, кредиты на покупку автомобиля или мебели, кредиты на строительство жилья и т.д.

- Моральный стимул. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и моральных потребностей человека: благодарственные письма, почетные грамоты, Доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в печати, государственные награды и т. д.

- Самовыражение. Внутренние движущие силы, побуждающие человека к достижению своих целей без внешнего стимула. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, кинопроизводство, получение второго высшего образования и т. д. Это самый сильный стимул в природе, но он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Стимул-это процесс, при котором менеджер создает набор стимулов для изменения силы действия мотиваций, чтобы сотрудник выполнял только те виды деятельности, которые менеджер считал необходимыми для достижения целей организации.