

МЕНЕДЖМЕНТ

Управление мотивацией и производительностью сотрудников

Глава 5. Процесс проведения руководства





По мере усложнения мира бизнеса возникают проблемы с повышением производительности различными способами. Каждый день сотрудник выполняет как можно больший объем работы, или трудную работу, или наоборот меньше. Целью менеджера является максимизация вероятности первого поведения, и минимизация второго. Поняв важность мотивации на работе, эта цель становится ясной.

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, которые вынуждают людей вести себя в определенном состоянии.

Индивидуальная производительность часто измеряется тремя вещами: мотивацией (желанием работать), способностью (работоспособностью) и рабочей средой (ресурсами, необходимыми для выполнения задач). Если у сотрудника нет возможности, менеджер может обеспечить ему обучение или заменить сотрудника. Если проблема связана с ресурсами, менеджер может ее исправить. А если проблема в мотивации, задача менеджера усложняется. Личное поведение является сложным явлением, и менеджеру может быть трудно, определить характер проблемы и способы ее решения. Следовательно, ценность мотивации как меры эффективности зависит от того, что ее нельзя ощутить физически.

Процесс мотивации начинается с ощущения необходимости чего-либо. Например, сотрудник понимает, что ему нужен больший успех, когда он чувствует, что ему не будет выплачиваться никакая дополнительная плата. Как ответ на это, сотрудник будет искать способы удовлетворения потребностей, например, пытаться бороться с трудностями или искать новое рабочее место, чтобы получить большую оплату. Процесс мотивации проходит через ряд дискретных шагов. Контентный, содержательный и поддерживающий подход к мотивации сосредоточены на разных частях этого процесса.

Исторический подход к мотивации

Полезно рассмотреть предыдущие методы для оценки знания о мотивации сотрудников. Для объяснения мотивации существуют традиционный принцип, межличностный принцип и принцип человеческих ресурсов.

Традиционный принцип хорошо показан в работах Фредерик У. Тейлора. Фредерик Тейлор, основатель научного менеджмента, поддерживал систему поощрительных выплат, которая выплачивала бы работникам определенную сумму за каждый произведенный продукт. Одним из его ранних проектов является изучение профессии кирпичной кладки, создание наиболее эффективных методов выполнения этой работы, обучение работников методу кирпичной кладки, а затем оплаты им в соответствии с количеством кирпичей, выложенных за час.

Тем не менее, сторонники традиционного принципа рассматривают роль денежной компенсации в узком смысле, и не учитывают другие стимулирующие факторы.

Межличностный принцип

По сравнению с традиционным принципом, межличностный принцип демонстрирует важность социальных процессов для мотивации сотрудников. Сторонники межличностного принципа говорят, что менеджеры должны давать сотрудникам возможность чувствовать себя важными, самодостаточными и самоуправляющимися.

Принцип человеческих ресурсов

Принцип человеческих ресурсов в мотивации продвинул потребности и мотивации на один шаг вперед. Хотя межличностный принцип предполагает, что мысль о том, что сотрудник вкладывался и способствовал принятию решений, увеличивает мотивацию, принцип человеческих ресурсов предполагает, что этот вклад ценен как для отдельных лиц, так и для



организаций. Считается, что люди хотят внести свой вклад и фактически прилагают все усилия для этого.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны оценивать исторический подход к мотивации сотрудников.
- Вы также должны быть знакомы с различными разделами цикла мотивации.

Контентный подход к мотивации

Контентный подход – это подход, который пытается ответить на вопрос, какой фактор или факторы могут мотивировать людей.

Иерархия потребностей и теория двойного фактора - это два широко известных аспекта контентного подхода к мотивации.

Согласно иерархии потребностей Маслоу, потребности людей составляют пять групп: физиологические потребности, безопасность, отношения, самоуважение и саморазвитие.

Иерархия Маслоу делит потребности людей на пять категорий и предполагает, что эти категории могут быть размещены в иерархии значимости. Человек, прежде всего, должен удовлетворять физиологические потребности. Когда они не удовлетворены, человек пытается удовлетворить только эти потребности. Когда физиологические потребности удовлетворяются, они перестают функционировать как основной мотивирующий фактор, и человек переходит к следующей лестнице «иерархии». Менеджер должен понимать, что работник не удовлетворяется только зарплатой и надбавкой. Ему может быть необходимо испытать трудности во время работы, чтобы он мог чувствовать саморазвитие и удовлетворение.

В иерархии потребностей Маслоу существует определенная логика, и большинство менеджеров признали это. Но исследования выявили некоторые недостатки в теории. В некоторых исследованиях было обнаружено, что не всегда все пять уровней потребности присутствуют, и что порядок уровней не всегда совпадает с порядком, описанным Маслоу. Кроме того, у людей разных культур могут быть разные категории и иерархии.

В ответ на эти и подобные критические замечания была разработана альтернативная иерархия потребностей, называемая теорией мотивации ERG.

Теория мотивации ERG предлагает сгруппировать потребности людей на три категории, связанных между собой, таких как доступность, связь и рост.

Теория ERG предполагает, что хотя мотивационное поведение идет по иерархии, как предполагает Маслоу, оно имеет два основных отличия. Во-первых, теория ERG предполагает, что многие уровни потребностей могут одновременно вызвать только одну мотивацию. Например, люди говорят, что они могут быть мотивированы стремлением к деньгам (жить), дружбе (родству) и мгновенно учиться новым навыкам (рост). Во-вторых, ERG называется фрустрационно-регрессионной коррекцией. Таким образом, эта теория основана на предположении, что, если потребности не удовлетворяются, человек унывает, теряет волю и стремится сделать это снова.

Теория двойных факторов

Другим популярным контентным подходом к мотивации является теория двойного фактора.

Теория двойного фактора утверждает, что на удовлетворенность и неудовлетворенность людей влияет совокупность двух независимых факторов - мотивационных факторов и гигиенических факторов.

Теория двойного фактора рассматривает удовлетворение работой в двух направлениях. Маловероятно, что менеджер, который стремится поощрять сотрудников с помощью гигиенических факторов, таких как платежи и хорошие условия труда, будет успешным. Менеджеры



также должны обеспечивать такие факторы мотивации, как ответственность и возможности карьерного роста, чтобы максимизировать мотивацию и удовлетворение сотрудников.

Герцберг продвинулся намного дальше, чем другие теоретики, и описал, как правильно использовать теорию двойного фактора на работе. В частности, он рекомендует расширить служебные обязанности. Он предложил изменить профиль работы, чтобы обеспечить высокий уровень мотивации.

Конечно, хотя теория двойного фактора Герцберга была поддержана многими менеджерами, она не обошлась без критики. Один критик обнаружил, что результаты первого интервью Герцберга были истолкованы по-разному. В другой критике было сказано, что модель Герцберга не была показана широкой публике, и последующие исследования часто были unsuccessfulными в поддержке теории. Резюмирую, можно сказать теория повлияла на менеджеров, и сыграла ключевую роль в повышении осведомленности о мотивации, и ее важности на рабочем месте.

Потребности индивидуума

В дополнение к этой теории, уместно отметить, что исследования направлены на факторы мотивации и гигиены в организациях, и на потребности человека. Основными потребностями человека являются успех, уважение и власть.

Потребность в успехе – это желание выполнить цель или задачу лучше, чем прежде.

Потребность в уважении – это желание иметь тесную связь людьми и получать поддержку.

Потребность власти – это желание иметь статус внутри группы и контролировать окружающую среду.

Менеджеры должны понимать, что иерархия потребностей Маслоу, теория двойного фактора и необходимость успеха, уважения и власти - все это дает представление о контенте факторов, которые вызывают мотивацию.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны помнить, что потребности и недостатки являются катализаторами мотивированного поведения.
- Менеджеры должны понимать, что разные люди имеют разные потребности.
- Вам также необходимо помнить, что потребности каждого человека меняются со временем.

Процессуальный подход к мотивации

Процессуальные теории связаны с тем, как появляется мотивация.

Процессуальный подход - это методы, которые фокусируются на том, почему люди выбирают определенные типы поведения для удовлетворения своих потребностей и как они измеряют свое удовлетворение после достижения своей цели.

Процессуальные теории мотивации включают в себя теорию ожидания, справедливости и цели.

Теория ожидания утверждает, что мотивация зависит от двух факторов: насколько мы хотим чего-нибудь и как мы достигаем этого.

Модель ожидания дает сложное, но относительно точное определение того, как осуществляется мотивация. Согласно этой модели, менеджер должен понимать, что нужно сотрудникам, чтобы вести их вперед (например, зарплата, продвижение по службе или звание).

Starbucks гордится своей уникальной схемой размещения акций, а также преданными и мотивированными сотрудниками. Основываясь на концепции теории ожидания, сотрудники Starbucks получают акцию, в зависимости от их позиции и производительности. Таким образом, тяжелая работа позволяет им владеть долей в компании.



Расширение Портера-Лоулера

Портер и Лоурел расширили содержание теории ожидания. Хотя они признали, что существует реальная связь между удовлетворением и производительностью, они сказали, что данная теория движется в противоположном направлении, то есть за счет производительности рождается чувство удовлетворенности.

Расширение Портера-Лоулера теории ожидания предполагает, что производительность является причиной вознаграждения и удовлетворение человека. Таким образом, производительность приводит к удовлетворению. Поэтому менеджеры должны быть уверены, что любая мотивация справедлива и равна для всех.

Теория справедливости

Необходимость является причиной мотивационного процесса, и, после того как человек выбирает действия, которые могут удовлетворить эти потребности, он оценивает справедливость или равенство, которые приводят к результату.

Теория справедливости предполагает, что люди ищут социальное равенство в вознаграждении за производительность.

В современном мире менеджеры должны уделять внимания больше теории справедливости и ее применению. Менеджеры должны обеспечивать справедливый бонус и вознаграждения тем, кто хорошо работает.

Теория постановки целей

Теория постановки целей мотиваций заключает, что поведение – это результат осознанных целей и устремлений. Поэтому, чтобы поставить цель сотрудникам в организации, менеджеры должны уметь влиять на их поведение.

По теории постановки цели - сложность цели, особенность, точность и принятие цели - все это вместе предназначено для определения силы личности, направленной на цель. Когда есть надлежащая организационная поддержка, это является причиной хорошо выполненной работы. В результате если производительность приводит к внешним и внутренним вознаграждениям - это в свою очередь является причиной удовлетворенности сотрудников.

Не забывайте, что теория постановки цели очень похожа на теорию ожидания Портера и Лоулера, и эта теория может быть полезна для введения прогностических, справедливых теорий.

Подход укрепления мотивации

Третий элемент процесса мотиваций изучает, что некоторые из поведений, не изменяются с течением времени и некоторые поведения меняются со временем.

Как мы узнали, содержательный подход зависит от потребностей, а процессуальный подход зависит от удовлетворения потребностей людей в зависимости от того, по какой причине они выбирают разные формы поведения и как они измеряют справедливость вознаграждения за это поведение.

Подход укрепления мотивации объясняет роль этого вознаграждения, поскольку поведение меняется со временем или остается неизменным.

Подход укрепления мотивации – показывает, что вероятность повторения поведения, которое приводит к вознаграждению высока и вероятность повторения поведения, которое приводит к наказанию, намного ниже.

Существует четыре основных типа поддержки мотивации, которые появляются из пове-



дения: положительная поддержка, уклонение, наказание и погашение (спад). Два типа поддержки усиливают или поддерживают стабильное поведение, а остальные два ослабляют или уменьшают его.

Менеджер, который хочет мотивировать работника, может предложить ему награду. Например, менеджер может похвалить сотрудника за каждый третий запрос, полученный на кредитную карту, а после пяти запросов вознаграждение.

Менеджеры хотят, чтобы теория укрепления, которую они используют для того чтобы стимулировать своих сотрудников, была четкой, для этого используется модификация поведения или техника OB Mod. Техника OB Mod - пример расширения, пример умножения и уменьшения экземпляра товара, начинается с определения поведения, такого, как опоздание на работу. Это проектное поведение затем связывается с особыми формами и типами укрепления. Многие организации, например, Procter & Gamble, Ford использовали технику OB Mod и наиболее эффективной была - Emery Air Freight. Руководство компании обнаружило, что контейнеры, которые объединены в большую партию транспортировки, не упакованы надлежащим образом, чем те, которые составляют партию поменьше. Благодаря результатам и вознаграждению системы самоконтроля Emery увеличил использование контейнеров с 45% до 95% и сэкономил более трех миллионов долларов за три года, которые он проработал.

Памятка менеджера

- Менеджер должен быть хорошо знаком с основными типами подходов укрепления мотивации.
- Менеджер должен знать о результатах любой формы укрепления мотивации.

Популярные мотивационные стратегии

Несмотря на то, что различные теории, которые были обсуждены до этого момента, имеют всеобъемлющий подход к мотивации, руководители должны использовать различные методы и стратегии, чтобы сделать их практически применимыми. Сегодня среди наиболее популярных мотивационных стратегий можно выделить такие, как определение прав и возможностей работника, занятия альтернативными формами работы.

Расширение прав и возможностей - это процесс, который позволяет сотрудникам своей отрасли в рамках обязанностей и компетенций определить цели работы, принимать решения и решать проблемы.

Вовлечение - это процесс, который позволяет сотрудникам принимать решения в своей работе.

Расширение прав и возможностей - это концепция с широким диапазоном, которая мотивирует участие в различных уровнях деятельности, в том числе саму работу, ситуацию на работе и окружающую среду на рабочем месте.

Альтернативные формы работы

На сегодняшний день многие организации экспериментируют, используя различные альтернативные механизмы работы. Эти альтернативные механизмы обычно направлены на повышение мотивации и производительности, предлагая сотрудникам гибкость в решениях, когда и как работать. Среди альтернативных механизмов работы можно отметить компактный (сменный) график работы, гибкий график работы, совместная работа и удаленная работа.

Компактный график работы - охватывает 40-часовую рабочую неделю с традиционными менее, чем пятью днями



Гибкий график - сотрудники могут отслеживать свое рабочее время; также называется «гибким временем».

Разделение работы - одна работа на полный рабочий день делится на двух сотрудников с половиной занятости (0,5 ставки).

Удаленная работа - позволяет сотрудникам выполнять часть работы в другом месте, обычно дома

Заметки менеджера

- Менеджеры должны знать, как действует роль расширения возможностей сотрудников и вовлечения на мотивацию сотрудников.
- Также вы должны хорошо мониторить различные виды графиков работы и то, каким образом они могут влиять на мотивацию.

Использование системы награждения для повышения производительности

Отдельно от этих видов стратегий мотивации, система награждения организаций является ключевым инструментом для управления мотивацией сотрудников.

Система вознаграждения – оценка производительности сотрудников и поощрение (вознаграждение) с помощью формальных и неформальных механизмов

Компании разрабатывают схемы стимулирования и планы взаимодействия за выполненную работу.

План вознаграждения за проделанную работу – план поощрений, который составляет некоторую часть вознаграждения

План мотивированного согласования – система вознаграждения, которая направлена на то, чтобы организация платила определенную сумму денег за каждый продукт, который создал сотрудник

Новые принципы основанные на производительности вознаграждения

Организации также внедряют инновации в свои системы стимулирования. Например, некоторые предлагают стимулы для всех сотрудников, кроме руководства. К дополнению к этому, некоторые компании рассматривают систему индивидуального стимулирования. Например, компания предлагает одному сотруднику каждые два года трехмесячный отпуск вместо 20 процентов его зарплаты. Другому сотруднику та же компания может предложить, повысить заработную плату на 10% и уменьшить свой взнос в пенсионный фонд на 5%. Corning, General Electric и Microsoft изучают этот подход более подробно. Тем не менее, каким бы ни был подход, важно чтобы менеджеры эффективно наблюдали правильное распределение вознаграждений. Иными словами, если вознаграждение распределяется на основе вклада, внесенного в компанию, это должно быть сообщено сотруднику. Это может помочь им понять основы повышения заработной платы и других бонусных выплат.