

# Лекция 3

## Мотивация труда

# Вопросы лекции

**1. Теории мотивации**

**2. Принципы трудовой этики**

**3. Мотивация труда**

# 1 ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения *личных целей* или *целей организации*

## **Теории мотивации**

### ***1 Традиционные (Ф. Тейлор, 1991) - метод «кнута и пряника»***

для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд;
- переходить к сдельным формам оплаты труда при не снижая сдельную ставку;
- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- компенсация «рутины» повышенным заработком.

*Используется:*

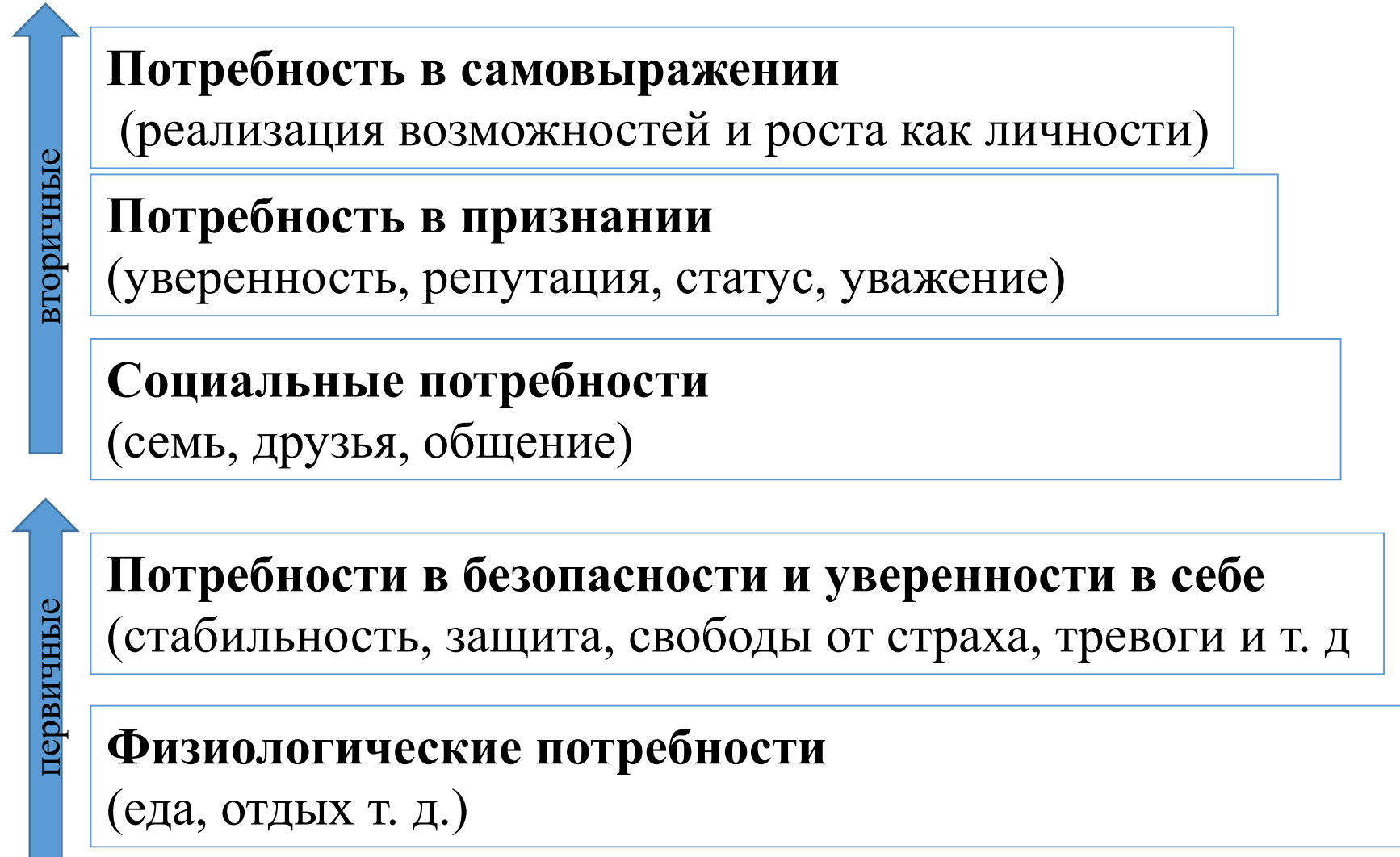
- на простых производствах,
- в трудных экономических и социальных условиях.

*Проблемы:*

- основной упор сделан на материальное стимулирование,
- факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет,
- постулируется единый подход к мотивации любых работников

## 2 Содержательные

### 2.1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу (1954)



#### Проблемы:

- в реальности потребности более высокого ранга могут подавлять потребности более низких ступеней иерархии;
- на каком уровне удовлетворения потребностей более низкого уровня начинают быть значимыми;
- всеобщее навязывание человеку возможностей в самовыражения может иметь неоднозначный ответ (высокие амбиции);
- отсутствии взаимозаменяемости потребностей

## **СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ**

1. Давайте сотрудникам такую работу, чтобы они могли общаться.
2. Создайте на работе дух единой команды.
3. Советуйтесь с подчиненными.
4. Уважительно относитесь к неформальным группам.
5. Создайте условия для взаимодействия работников вне работы.

## **ПОТРЕБНОСТИ В ПРИЗНАНИИ**

1. Предлагайте подчиненным работу, соответствующую профилю их должности.
2. Поощряйте и высоко оценивайте достигнутые подчиненными результаты.
3. Привлекайте подчиненных к выработке целей и решений.
4. Делегируйте подчиненным права и полномочия.
5. Продвигайте их по служебной лестнице.

## **ПОТРЕБНОСТИ В САМОВЫРАЖЕНИИ**

1. Создайте возможность для обучения и развития работников.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте творческие способности подчиненных

## 2.2 Трехфакторная модель МАК-КЕЛЛАНДА (1954)

### **потребность ДОСТИЖЕНИЯ**

*стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее*

### **потребность СОУЧАСТИЯ**

*стремление к дружеским отношениям с окружающими*

### **потребность ВЛАСТВОВАНИЯ**

*стремление контролировать людей, ресурсы и процессы*



Получение власти ради властвования



Получение власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач

### *Проблемы:*

- отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей,
- отсутствие возможностей отслеживания развития потребностей во времени

## 2.3 Двухфакторная модель Герцберга

Суть: разделение факторов, влияющих на экономическое поведение работника

### Гигиенические факторы (рабочая среда)

- справедливое распределение заработной платы,
- технические аспекты руководства,
- условия работы,
- надежность и стабильность работы,
- общий административный стиль управления

### Мотивация (характер и сущность работы)

- потребности работника в:
- самореализации на рабочем месте,
  - профессиональном росте,
  - достижениях,
  - продвижении по службе,
  - признании и ответственности

### *Проблемы:*

- не доказано, что воздействие мотиваторов на любую группу персонала должно приводить к росту удовлетворенности работой;
- не определены критерии, при которых яркие события могут в корне поменять мотивацию работника в длительной перспективе и др.

### *3 Процессуальные теории мотивации*

#### *Теория ожиданий В. Врума*

Виды связей:

**1 Связь «затраты-результат» (З-Р)**

(плановые задания, которые работник получает от начальника)

**2 Связь «результат-вознаграждение» (Р-В) –**

значимые для самого работника итоги деятельности

(денежное вознаграждение, продвижение по службе, уважение коллег и т.д.)

**3 Валентность – сила проявления отдельных мотивационных факторов**

(желание человека в удовлетворении той или иной потребности)

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \cdot (Р - В) \cdot \text{Валентность}$$

*Проблемы:*

- не учитывается то, что активность или усилия, которые необходимо приложить для достижений целей 1-го уровня, одновременно является в каком-то смысле отрицательным результатом 2-го уровня



### 3. Мотивация и деньги

У специалистов **нет** единого мнения:

- Герцберг считает, что большинство людей относят зарплату к гигиеническим факторам,
- сторонники теории *научного управления* считают, что деньги мотивируют

**Идеальный вариант** - прямая зависимость денежного вознаграждения от результатов работы

**В реальности** - невозможно объективно оценить результаты инженерного или менеджерского труда

Проблемы оплаты труда в ИТ-сфере:

1) взгляды руководителя и работника на уровень оплаты труда неизбежно различаются

2) согласно законам РБ, зарплата сотрудников не может быть отнесена к коммерческой тайне предприятия

Основной способ компенсации ИТ -работников  
во всем мире

индивидуальный оклад, устанавливаемый по результатам торга между работником и руководством и не всегда зависящий от трудового вклада

## 2 ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ ЭТИКИ

- 1 Увязывайте вознаграждение с вкладом в работу предприятия в целом.
- 2 Выражайте публичное и осязаемое признание.
- 3 Каждый работник должен получить свою долю от увеличения производительности организации в целом.
- 4 Поощряйте участие с руководителями в разработке целей и показателей оценки труда.
- 5 Не допускайте возникновения и развития ситуации, при которой цели фирмы ущемляют интересы сотрудников (безопасность труда, сверхурочная работа).
- 6 Не пытайтесь повысить стандарты качества до тех пор, пока их нельзя обеспечить.
- 7 Не создавайте значительного разрыва между заявлениями руководства и фактической системой вознаграждения.
- 8 Не пытайтесь представить выполнение целей фирмы как способ повышения удовлетворенности работой и степени ее значимости.
- 9 Не поддерживайте привилегии руководства, увеличивающие разрыв с подчиненными, действительно выполняющими работу.

### 3 МОТИВАЦИЯ ТРУДА

1. Ответственность
2. Личностный рост
3. Работа как таковая
4. Признание
5. Возможность роста
6. Отношение с подчинёнными
7. Отношения с равными
8. Карьера
9. Зарплата
10. Отношения с руководством
11. Управление компанией
12. Безопасность труда
13. Техническая работа
14. Статус
15. Личная жизнь
16. Условия труда

## МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПРОГРАММИСТОВ И ИХ МЕНЕДЖЕРОВ

	<b>Программисты, постановщики задач, специалисты по качеству</b>	<b>Менеджеры</b>	<b>Общая популяция</b>
1	Личностный рост	Ответственность	Личностный рост
2	Профессиональный рост	Личностный рост	Признание
3	Работа как таковая	Работа как таковая	Работа как таковая
4	Личная жизнь	Признание	Ответственность
5	Техническая работа	Возможность роста	Карьера
6	Карьера	Отношение с подчинёнными	Зарплата
7	Отношения с равными	Отношения с равными	Возможность роста
8	Признание	Карьера	Отношение с подчинёнными
9	Зарплата	Зарплата	Статус
10	Ответственность	Отношения с руководством	Отношения с руководством
11	Отношения с руководством	Управление компанией	Отношения с равными
12	Безопасность труда	Безопасность труда	Техническая работа
13	Отношение с подчинёнными	Техническая работа	Управление компанией
14	Управление компанией	Статус	Условия труда
15	Условия труда	Личная жизнь	Личная жизнь
16	Статус	Условия труда	Безопасность труда

## 4 УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬЮ

### 1 Разработка концепции

Microsoft: «Самое тяжкое – определить, что делать не нужно.  
В каждом релизе убираем 2/3 намеченных возможностей».

### 2 Создание прототипа

Девиз – это способ выделить главное

Девиз MS Excel 3.0 «Сделать ПО сексапильным»:  
отказ от трехмерных таблиц в пользу двумерных

### 3 Минимализм

1. Уберите все, что не является абсолютно необходимым.
2. Упрощайте все, что более сложно, чем требуется.
3. Заменяйте дорогие возможности дешевыми.
4. Если из 100% оставить 70%, то и проект получится на 30% короче.  
Но если потом добавить ранее убранные 30%, то в результате проект будет стоить более 100%.

# Как «вытянуть» безнадежный проект

*Признаки провала проекта:*

никто не знает, когда проект закончится, и не пытается узнать

Обычная первопричина провала проекта – отсутствие контроля

## Рекомендации руководителю проекта:

1. Срезать часть возможностей.
2. Увеличить производительность.
3. Сдвинуть график.

## Возможные действия:

- 1 Мозговой штурм команды.
- 2 Восстановите дух коллектива.
- 3 Устраните причину провала
- 4 Сосредоточьтесь на качестве
- 5 Создайте механизм отслеживания (по возможности, наглядный), позволяющий определить минимальный прогресс в завершении проекта
- 6 Перепланируйте график, растянув его в соответствии с реальной производительностью рабочей группы

# Испытанные приемы быстрой разработки

1 Ежедневный выпуск прототипа

2 Эволюционное прототипирование

Лучше всего начать с рискованной идеи, которую, возможно, придется отбросить и начать сначала.

Необходимо строить только «фасад», но не содержимое.

В процесс должны вовлекаться пользователи, которые и являются критерием правильности «фасада».

3. Самопожертвование

4 Прототипирование с выбрасыванием (без сожаления)

5 Разработка в срок

## Как сделать подряд успешным

**Коммуникация** — ключевой момент для успеха подряда

**Контроль** над проектом

**Конфиденциальность** работы

Со стороны заказчика:

1. Управляйте *внешним* проектом *тщательнее*, чем внутренним.
2. Сделайте приоритетом *общение* с разработчиком.  
Выделите специалистов для ответов на вопросы разработчика.
3. Тщательно выбирайте партнера и тщательно подготовьте договор.
4. Постановка должна быть как можно более подробной.

Со стороны разработчика:

1. Ведение разработки непосредственно на территории заказчика, по схеме консалтинга.
2. Частая оценка заказчиком очередных релизов программного продукта (не реже чем один раз в 2-3 недели, а в необходимых случаях — еще чаще, даже ежедневно), чтобы заказчик непосредственно участвовал в процессе разработки.
3. Регулярная отчетность разработчика перед заказчиком о ходе работ.