



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Управление качеством»

Практикум
по дисциплине
«Средства и методы управления качеством»

«Управление мотивацией»

Авторы
Зубрилина Е.М.,
Димитров В.П.,
Суровцева О.А.

Ростов-на-Дону, 2017



Аннотация

Методические указания предназначены для бакалавров по направлению подготовки 27.03.02 «Управление качеством».

Авторы

к.т.н., доцент Зубрилина Е.М.,
д.т.н., профессор Димитров В.П.,
к.т.н., доцент Суровцева О.А.





Оглавление

1. Управление мотивацией	4
Общий подход	4
2. Методика оценки мотивации.....	5

1. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ

Задание для самостоятельной работы

1. Оцените для каждого члена рабочей группы уровень мотивации, заполнив форму анкеты
2. Вычислите значения каждого из факторов, умножив данные Вами оценки на соответствующий весовой коэффициент
3. Оцените средний уровень мотивации в группе
4. Сделайте вывод о возможности начала проекта внедрения СМК и успешности проекта

Общий подход

Основой для управления мотивацией работников служит двухфакторная теория Герцберга.

Герцберг предложил рассматривать отношения «удовлетворенности» и «неудовлетворенности» отдельно. Им установлено, что факторы, могущие вызывать наибольшую неудовлетворенность, в основном связаны с внешними по отношению к работнику моментами, на которые он реально не может повлиять (например, политика компании). Эту группу факторов он назвал «факторами гигиены», поскольку даже их благоприятное изменение не сможет привести к удовлетворенности работника, а только снизить степень неудовлетворенности. К ним относятся: политика компании, безопасность, статус, отношения к начальникам, заработная плата, условия труда, надзор, отношения с сослуживцами, отношения с подчиненными.

Вторая группа факторов названа им «мотиваторы», их благоприятное изменение повышает степень удовлетворенности работника, а неблагоприятное – снижает ее, но практически не вызывает неудовлетворенность. Эти факторы в основном определяются содержанием работы, то есть являются внутренними по отношению к работнику, и на них он может влиять. К ним относятся: самореализация, профессиональный рост, продвижение по службе, ответственность, содержание работы, признание, результаты работы.

2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ

Для оценки служит таблица 1. В ней приведены показатели, которые просят оценить каждого работника того подразделения, где проводят анализ мотивации, или членов выборочной группы.

Таблица 1 – Оценки мотивации

№	Наименование фактора мотивации	m_i - вес как мотиватора	g_i – вес как фактора гигиены	i	$U_i^+ m_i$	$i^- g_i$
1	результат работы	23,4 %	6,5 %			
2	признание	17,4 %	5,1 %			
3	работа сама по себе	12,5%	8,3%			
4	ответственность	12 %	3,2 %			
5	продвижение по службе	7,1 %	3,8 %			
6	профессиональный рост	4,3 %	3,8 %			
7	политика компании	2,2 %	23,2 %			
8	надзор	2,2 %	11,6 %			
9	отношение к начальникам	3,8 %	6,4 %			
10	отношения в процессе работы	1,6 %	6,4 %			
11	уровень зарплаты	4,3 %	5,1 %			
12	отношения с сослуживцами	2,7 %	5,1 %			
13	личная жизнь	1,1 %	3,2 %			
14	отношения с подчиненными	2,7 %	5,1 %			
15	статус	1,6 %	3,2 %			
16	безопасность	1,1 %	1,9 %			
	СУММА	100%	100%			

Таким образом, степень удовлетворенности (мотивация) отдельного работника предприятия может быть по формуле 1.

$$SU = \left(\sum U_i^+ m_i + \sum U_i^- q_i \right) / 100\%; \quad (1)$$

где SU – оценка степени удовлетворенности (уровня мотивации) работника;

U_i^+ – положительная оценка работником фактора мотивации;

U_i^- – отрицательная оценка работником фактора мотивации;

m_i и g_i – веса фактора соответственно как мотиватора и как

фактора гигиены.

Оценка фактора мотивации, как правило, производится по результатам опроса работника.

Она может производиться по следующей шкале:

- +5 – вполне удовлетворителен;
- + 4 – в основном удовлетворителен;
- + 3 – более-менее удовлетворителен;
- +2 – удовлетворителен, хотя и не слишком;
- +1 – скорее удовлетворителен, чем нет;
- 0 – не могут высказать какого-либо мнения;
- 1 – скорее неудовлетворен, чем удовлетворен;
- 2 – неудовлетворен, хотя и не слишком;
- 3 – пожалуй, неудовлетворен;
- 4 – в основном неудовлетворен;
- 5 – совершенно неудовлетворен.

Уровень мотивации работников напрямую определяет, какие задачи по реструктуризации возможно решать при участии этих работников таблица 2.

Таблица 2 – Уровень мотивации работников

Уровень мотивации работников SU	Задачи в области реструктуризации, которые возможно решать при данном уровне мотивации работников
+3 и выше	Развитие и закрепление высокой корпоративной культуры
+2	Развитие системы качества, внедрение Тотального Менеджмента Качества
0...+1	Внедрение системы качества и ее сертификация
-1	Подготовка к внедрению системы качества, включая мероприятия по повышению мотивации работников
-2	Срочное проведение мероприятий по повышению мотивации работников
-3 и ниже	«Санация» предприятия

Модельный пример №1 – Оценка мотивации работника отдела технического контроля

При оценке мотивации работника отдела технического контроля были получены следующие данные в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка мотивации работника отдела технического контроля

	Наименование фактора мотивации	m_i – вес как мотиватора	g_i – вес как фактора гигиены	i	$U_i^+ m_i$	$U_i^- g_i$
1	результат работы	23,4 %	6,5 %	3	70,2	0
2	признание	17,4 %	5,1 %	2	34,8	0
3	работа сама по себе	12,5%	8,3%	1	12,5	0
4	ответственность	12 %	3,2 %		0	0
5	продвижение по службе	7,1 %	3,8 %	3	0	-1,4
6	профессиональный рост	4,3 %	3,8 %	1	0	-3,8
7	политика компании	2,2 %	23,2 %	4	0	-92,8
8	надзор	2,2 %	11,6 %	3	0	-34,8
9	отношение к начальникам	3,8 %	6,4 %	2	0	-12,8
10	отношения в процессе работы	1,6 %	6,4 %	3	0	-19,2
11	уровень зарплаты	4,3 %	5,1 %	4	0	-20,4
12	отношения с сослуживцами	2,7 %	5,1 %	1	2,7	0
13	личная жизнь	1,1 %	3,2 %	2	0	-6,4
14	отношения с подчиненными	2,7 %	5,1 %	1	0	-3,2
15	статус	1,6 %	3,2 %	3	0	-9,6
16	безопасность	1,1 %	1,9 %	1	0	-1,9
	СУММА	100 %	100%	27	120,20%	-216,30%

Рассчитаем уровень мотивации по формуле 1.

$$SU = (120,2\% - 216,3\%) / 100\% = 0,961$$

Вывод:

Уровень мотивации близок к – 1. Качественный труд возможен лишь при уровне мотивации работника +1 и выше. Поэтому необходимо предложить корректирующие мероприятия.