

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Лекция 6.2

Ключевые понятия теории мотивации

Потребность – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы
(биологические/первичные и социальные/вторичные потребности)

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы

Ключевые понятия теории мотивации

Мотивация труда (от lat. movere) — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности

Ключевые понятия теории мотивации

Вознаграждение — то, что человек считает ценным для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности

Внутреннее (чувство самоуважения, удовлетворенность результатом трудовой деятельности, ощущение значимости своего труда и т.д.)

Внешнее (блага, которые предоставляет работнику организация за выполнение им трудовых действий – зарплата, премии, карьерный рост, похвала и т.д.)

Эволюция теорий мотивации

Первоначальные /инструментальные теории мотивации (*метод «кну́та и пряника»*)

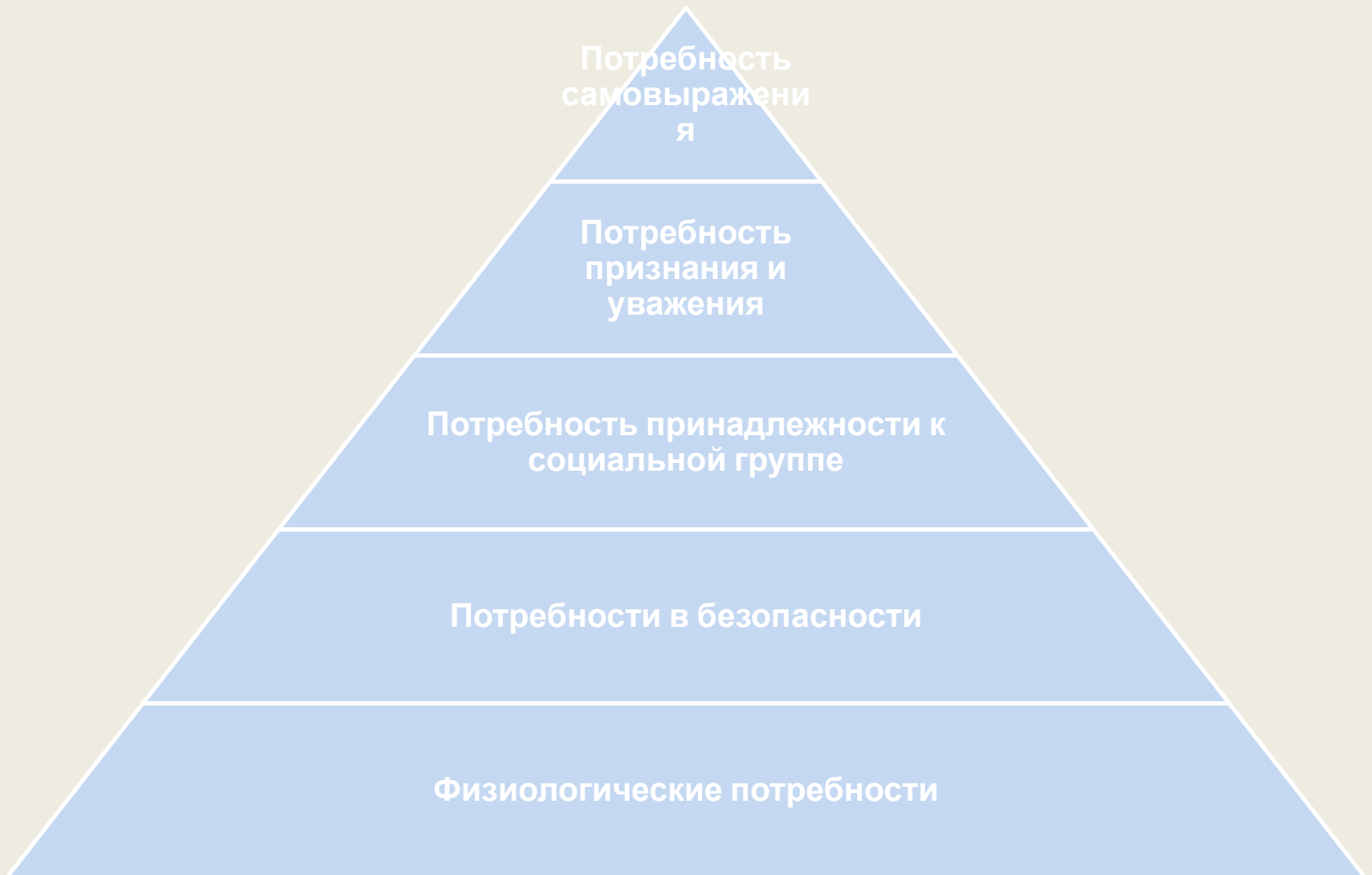
Содержательные теории (1940-1950-е гг.) -
А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер,
Ф. Герцберг

Базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей

Процессуальные теории (с 1960-х гг.) - В.
Врум, Д. Мак-Грегор, А. Портер и Э. Лоулер

Анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения

Теория потребностей А. Маслоу



Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Работнику присущи всего три потребности высшего уровня:

- **потребность достижения** – стремление человека благодаря своим действиям получить фактический желаемый результат наиболее эффективным способом;
- **потребность соучастия** - стремление человека к дружеским отношениям с окружающими, оказанию помощи, общению;
- **потребность власти** - стремление человека контролировать окружающие его ресурсы, процессы, воздействовать на других людей, брать на себя ответственность.

Эти потребности не располагаются иерархически, не исключают друг друга, а взаимосвязаны

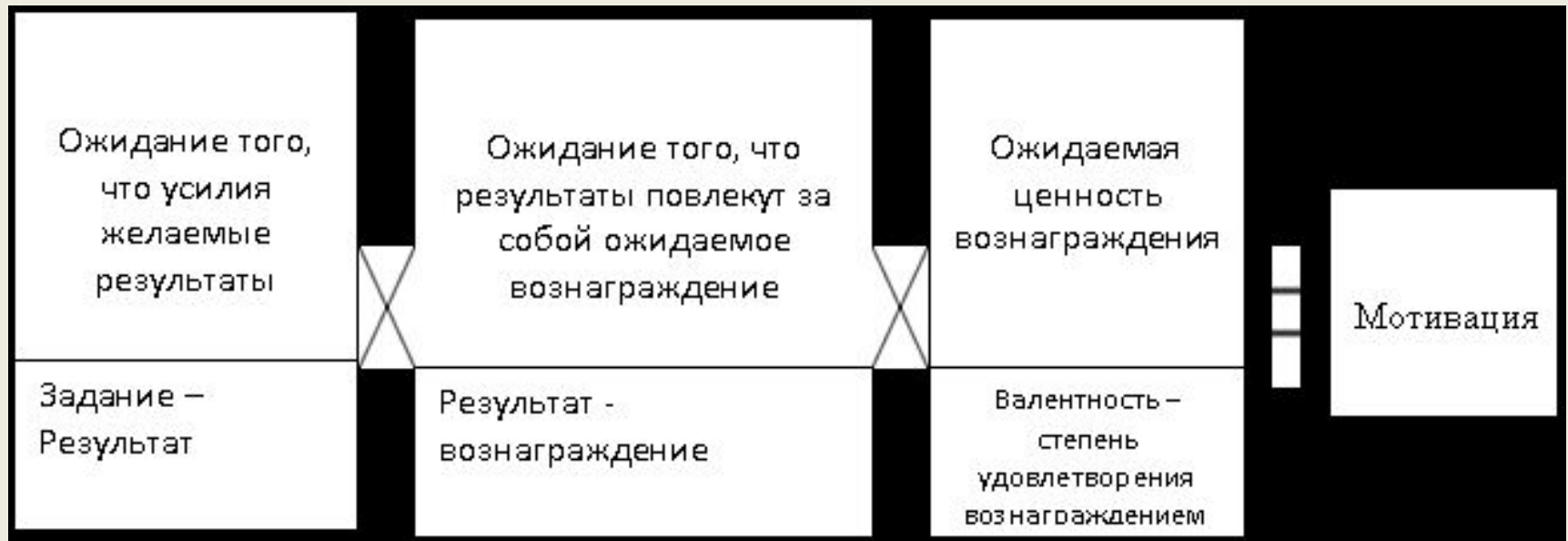
Факторы мотивации теории Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Факторы-мотиваторы
Политика администрации фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Соотношения групп потребностей в содержательных теориях мотивации

Маслоу	Альдерфер	МакКлелланд	Герцберг
Самовыражени я	Роста	Достижения	Мотивирующие факторы
Признания и уважения	Связи	Властвования	Факторы условий труда
Принадлежать к соц.группе	Существования	Соучастия	
Безопасности			
Физиологически е			

Процессуальные теории мотивации



Модель мотивации по В. Вруму

Процессуальные теории мотивации



Модель мотивации I Юртера-Юулера

Духовные мотивы к труду

1. Стадность (потребность быть в коллективе)
2. Мотив личной аффирмации, или самоутверждения
3. Мотив самостоятельности
4. Мотив надежности (стабильности)
5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.)
6. Мотив справедливости
7. Мотив состязательности

Условия формирования мотива труда

- 1) В распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека
- 2) Для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника
- 3) Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности

Структура мотивов труда работника

Мотив труда	Блага, поступающие работнику
Материальный	Зависящие от трудового вклада (основная зарплата и премии, натуральные продукты, оплата за стаж, единовременные премии и т.п.) Зависящие от принадлежности к организации (бесплатное питание, проезд, пользование автостоянкой, лечение, обучение за счет организации и т.п.)
Социальный:	
1) моральный	Медали, грамоты, похвала, благодарственные письма и т.п.
2) статусный	Служебный рост, профессиональный рост, участие в управлении, лидерство в группе и т.п.
3) труд как потребность	Удовлетворение от творчества, содержания труда и его благоприятных условий, хороших отношений с коллегами и т.п.

Типы мотивации работников

- *Инструментально* мотивированный работник
- *Профессионально* мотивированный работник
- «Патриот»
- «Хозяйская» мотивация
- «Люмпенизированный работник»

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	запрещен	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещены

Типичные случаи неэффективной работы систем мотивации

1. Выплата «премии-приза».
2. Гарантируемые премии.
3. Недостижимые бонусы.
4. Премия за чужую работу.

Стимулирование

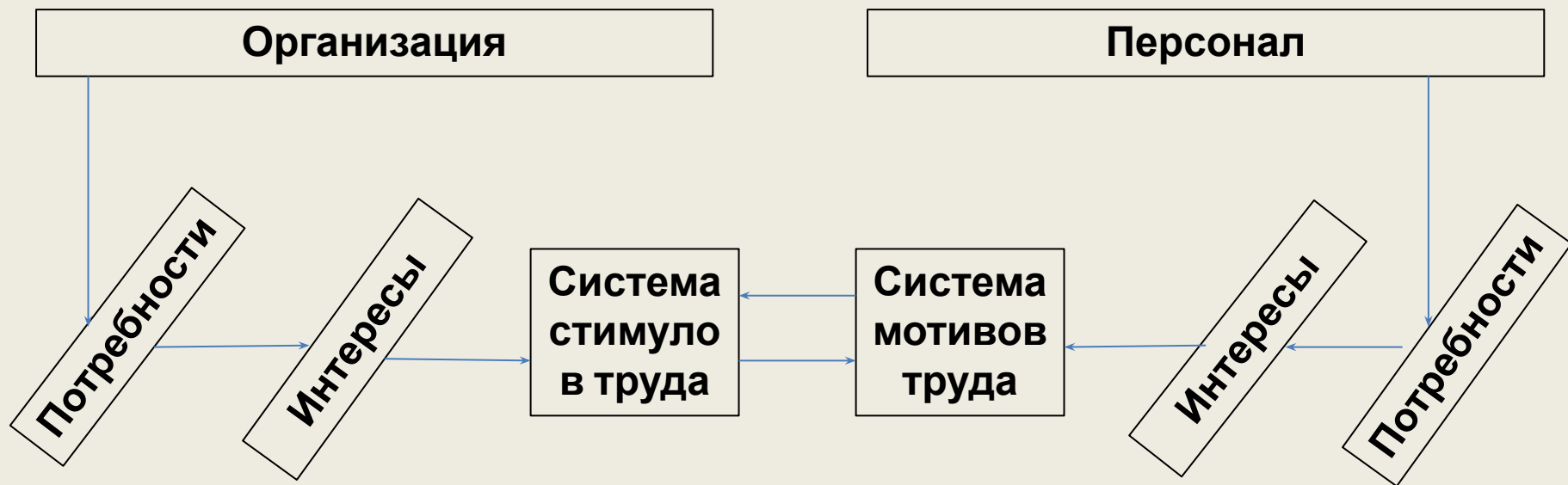
Стимул – от лат. stimulus - буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных; побуждение к действию или причина поведения человека

Формы стимулов:

- *Принуждение*
- *Материальное поощрение*
- *Моральное поощрение*
- *Самоутверждение*

Стимулирование – процесс создания менеджером совокупности стимулов, так изменяющих силу действия мотивов, что работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации

Взаимодействие организации и персонала



Элементы системы стимулирования

Оплата труда	Основные виды льгот
Оплата труда по действующим тарифным ставкам и месячным окладам	Личное страхование
Доплаты за условия труда	Финансовая поддержка работников
Надбавки за высокую производительность труда, качество, личный вклад в результаты работы	Личные потребности
Премии за качественную работу и рационализаторские предложения	Персональные автомобили и бензин
Социальные выплаты и компенсации в соотв. с законодательством и внутренними нормами предприятия (оплата отпуска, выходных, компенсация расходов на транспорт, питание и т. д.)	Софинансирование пенсии Участие в имуществе компании Удобный график работы Другие льготы, повышающие уровень жизни работников
Участие в результатах работы предприятия (дивиденды, опционы)	Нематериальные льготы