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 «кнута 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 вил повеления

Теория потребностей А. Маслоу

Потребность самовыражени я

Потребность признания и уважения

Потребность принадлежности к социальной группе

Потребности в безопасности

Физиологические потребности

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

Роста

Достижения

Мотивирующие факторы

Признания и уважения

Связи

Властвования

Факторы условий труда

Принадлежать к соц.группе

Существования

Соучастия

Безопасности

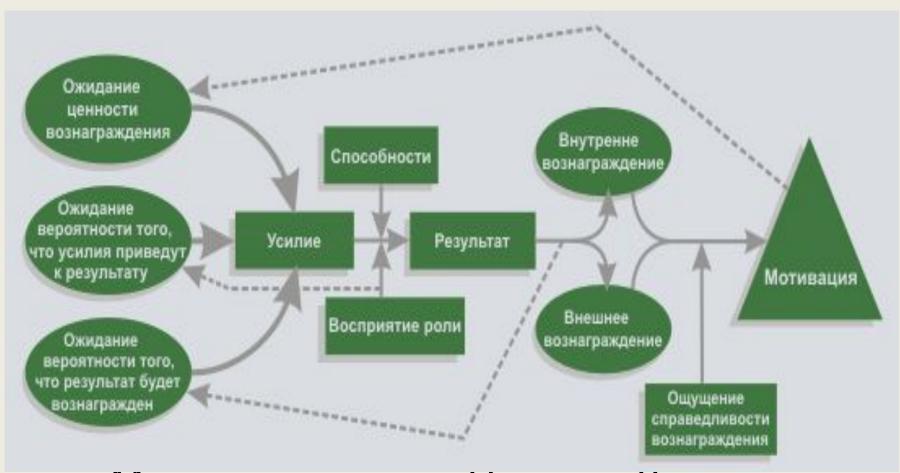
Физиологически е

Процессуальные теории мотивации



Модель мотивации по В. Вруму

Процессуальные теории мотивации



Модель мотивации Гортера-Лоулера

Духовные мотивы к труду

- 1. Стадность (потребность быть в коллективе)
- 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
- 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

	Типы мотивации				
Виды стимулирования	Инструментал ьная	Профессиона льная	Патриотическ ая	Хозяйская	Избегательна я
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	•	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 договореннос ти	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договореннос ти	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

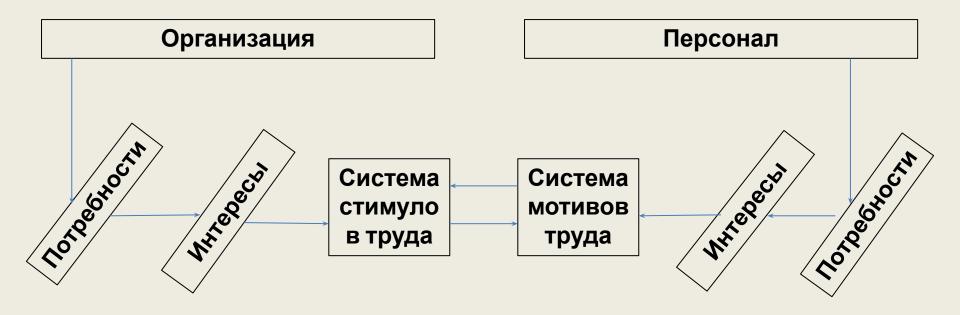
Стимул – от лат. stimulus - буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных; побуждение к действию или причина поведения человека

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