

Дисциплина  
«Мотивация трудовой  
деятельности»

Ст. преподаватель кафедры экономики  
Полякова Виктория Владимировна

# Цель изучения дисциплины

Формирование у студентов знаний по основам эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов, применяемых для организации работы персонала фирмы (предприятия).

# Задачи изучения дисциплины

- приобретение навыков использования концепции мотивации;
- освоение методик стимулирования качества трудовой деятельности на предприятии (организации).

# Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

*"Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получить от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество обслуживания ..."*

# Определение

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей организации.

**Мотив** – это внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения потребности.

# Определение

**Потребность** – это ощущение недостатка в чем-либо или ком-либо, формирует поведение человека.

Человек постоянно находится в состоянии ситуационного выбора, взвешивая ценность (полезность, выгоду) своих действий, ожидаемого результата и затрат на их достижение.

**Цель** – это средство удовлетворения потребности.

# ЦИКЛ МОТИВАЦИИ



# Факторы мотивации

## Внутренние факторы мотивации:

Мечта, самореализация  
Идеи, творчество  
Самоутверждение  
Убежденность  
Любопытство  
Здоровье  
«Нужность» кому-то  
Личный рост  
Потребность в общении

## Внешние факторы мотивации:

Деньги  
Карьера  
Статус  
Признание  
Престижные вещи  
Эстетика быта  
Возможность путешествовать



# Подходы к мотивации

```
graph TD; A([Подходы к мотивации]) --> B(Процессуальный Подход); A --> C(Содержательный подход);
```

## Процессуальный Подход

**Создание системы внешних движущих сил**

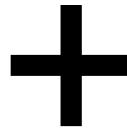
**мотивация команды, материальное стимулирование**

*(теория ожидания Курта Левина, теория ожидания Виктора Х. Врумма,*

*теория справедливости Адамса,*

*модель мотивации Портера -*

*Лоулера*



## Содержательный подход

**Понимание и предвидение внутренних движущих сил**

**Индивидуальный подход, нематериальная мотивация**

*(теория потребностей Абрахама Маслоу,*

*двухфакторная теория Фредерика*

*Герцберга,*

*теории Клейтона Альдерфера и*

*Дэвида Мак-Клелланда)*

# Содержательный подход

## *Содержательный подход*

основывается на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

## Содержательный подход

# ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ по А.МАСЛОУ

Самореализация

Уважение

Причастность

Безопасность

Физиология

## Содержательный подход

### Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

*Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня:*

- **во власти,**
- **в принадлежности,**
- **в успехе.**

## Содержательный подход

### Мотивационный профиль Ф. Герцберга

*Каждым из нас движут 2 фактора:*

- потребность избегать страдания;
- потребность психологического роста.

**В компании необходимо создавать:**

- **гигиенические факторы** (предупреждение неудовлетворенности) - вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, семейная жизнь, отношения с коллегами, политика фирмы
- **мотиваторы** (дают удовлетворенность, мотивацию достижений) - успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность

### **Способы выявления**

- опросы, тесты
- наблюдение,
- деловое общение.

## Процессуальный подход

*Процессуальные теории мотивации* – учения, основанные на поведении людей с учетом их восприятия и познания действительности.

Процессуальные теории мотивации концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желаемым результатам. Они исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные трудовые результаты, которые можно измерить.

## Процессуальный подход

### Теория подкрепления мотивов Б. Скиннера

Выделяют четыре основных типа подкрепления

- позитивное подкрепление,
- отказ от нравоучений,
- наказание и
- угасание

Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться.

# Процессуальный подход

## Теория модификации поведения Лютанса–Крейтнера

Ф. Латенс и Р. Крейтнер предложили общую модель решения проблем модификации поведения всей организационной системы, которую назвали «ситуационное управление поведением».

Указанная модель обеспечивает методологию выявления решающих для результативности аспектов поведения работников в организационных системах всех типов и управления этими аспектами.

Модель представляет собой программу из пяти шагов:

1) выявление, 2) измерение. 3) анализ, 4) коррекция, 5) оценка.

В целом можно сказать, что модификация поведения означает попытку обеспечить большую ясность и наглядность в отношении того, насколько цели и поступки индивида соответствуют целям организации. Фундаментом, на который опирается модификация поведения в организации, безусловно, является вся совокупность знаний, накопленных в ходе исследования мотивации, и прежде всего это целевая теория мотивации, теория подкрепления и теория ожиданий.



# Процессуальный подход

## Теория модификации поведения Лютанса–Крейтнера

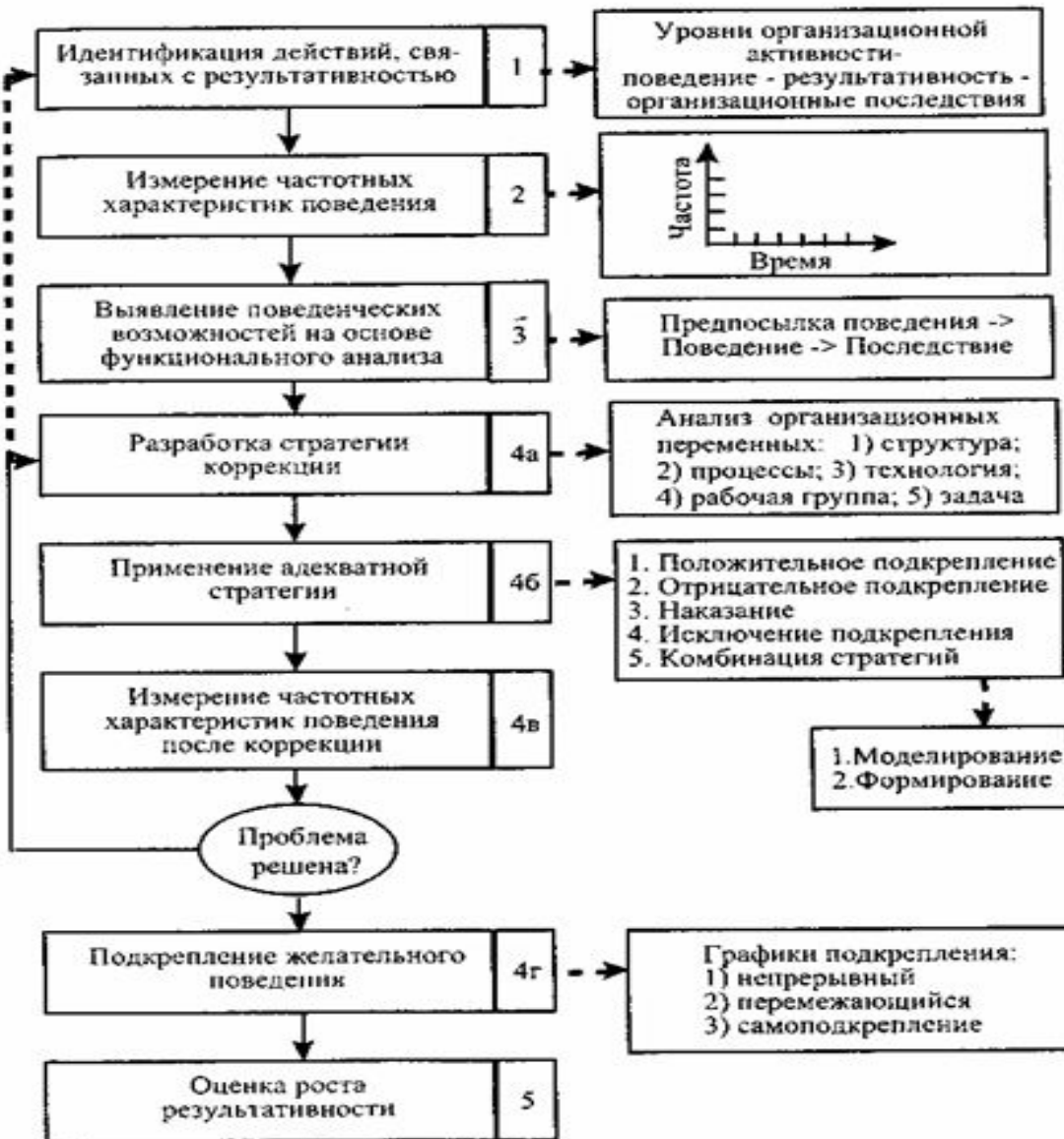


Рис.  
Модификация поведения с учетом обстоятельств

## Процессуальный подход

### Теория модификации поведения Лютанса–Крейтнера

В целом можно сказать, что модификация поведения означает попытку обеспечить большую ясность и наглядность в отношении того, насколько цели и поступки индивида соответствуют целям организации. Фундаментом, на который опирается модификация поведения в организации, безусловно, является вся совокупность знаний, накопленных в ходе исследования мотивации, и прежде всего это целевая теория мотивации, теория подкрепления и теория ожиданий.

# Процессуальный подход

## Теория ожиданий В. Врумма

**Мотивация = (З-Р) × (Р-В) × (УВ), где**

**(З – Р) – это затраты труда – результаты**

- усилия дадут желаемые результаты;
- должен быть высокий, но реалистичный уровень требований.

**(Р- В) – это результаты - вознаграждение**

- ожидание того, что за определенный результат получат определенное вознаграждение;
- должен быть установлено твердое соотношение между результатом и вознаграждением только за эффективную работу.

**УВ – это удовлетворенность вознаграждением**

- вознаграждение должно быть ценным и соответствовать потребностям

Процессуальный подход

## Теория справедливости и равенства (А. Адамс)

Люди воспринимают вознаграждение субъективно и сопоставляют его с вознаграждением других людей за аналогичную работу, и если работник находит свое вознаграждение несправедливым, то он существенно снижает производительность и качество труда.

### Модель мотивации Портера – Лоулера

*Лайман Портер и Эдвард Лоулер* разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

**Элементы теории ожидания** здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

**Элементы теории справедливости** проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

Вывод: именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться

## Процессуальный подход

### Теория партисипативного поведения

Перепроектирование, редизайн (redesign) организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом нередко называют **«обогащением» труда.**

«Расширить» работу – значит увеличить диапазон обязанностей рабочего, добавив ему новые, но однотипные функции. Для «обогащения» труда ему следует поручить не просто более сложные задачи, но обязанности более высокого порядка, например часть менеджерских функций, непосредственно касающихся его работы.

# Процессуальный подход

## Теория партисипативного поведения

### «Расширение» труда.

Процессом, противоположным «обогащению» работы, является ее упрощение. Оно выражается в членении трудовой деятельности работника на составные элементы или операции таким образом, чтобы можно было выявить узкоспециализированные операции, обучить им, а затем эффективно выполнять их.

Например, на сборочном конвейере автомобильного завода операция одного работника нередко длится 30–40 сек. Эта операция должна быть простой и хорошо освоенной, что позволит рабочему выполнять ее в течение 8 часов в день в достаточно высоком темпе.

## Процессуальный подход

### Теория партисипативного поведения

**Ротация** работников (job rotation) представляет собой первую попытку бороться с монотонной работой и неудовлетворенностью, вызванными чрезмерной специализацией. В ходе ротации функции меняются, что может затрагивать как вертикальную, так и горизонтальную нагрузку работника. В краткосрочном аспекте ротация работников не дает желаемого эффекта. Но в долгосрочном плане она расширяет возможности организационной системы, улучшая коммуникацию и облегчая координацию.



# Процессуальный подход

## Теория партисипативного поведения

«Обогащение» труда представляет собой наиболее распространенный и, вероятно, самый удачный подход к организационному дизайну. Этот метод во многом базируется на двухфакторной теории Ф. Герцберга. «Обогащение» труда основано на положении о том, что труд, наполненный содержанием, характеризуется следующими шестью факторами:

1. Ответственностью (работник отвечает за результат своего труда).
2. Достижением (работник считает, что он выполняет важную, достойную работу).
3. Контролем над ресурсами (работник обладает определенной степенью контроля над выполняемой работой).
4. Обратной связью (работник регулярно получает информацию относительно результатов своего труда).
5. Профессиональным ростом (работник должен иметь возможность для повышения квалификации).
6. Условиями труда (работник должен иметь определенную степень контроля над условиями собственного труда).

# Биологические модели мотивации

Связанны с описанием взаимодействия человека и мотива, зависимости активности человека от различных составляющих внешней среды.

Теории «X», «Y» и «Z»

Когнитивные теории мотивации

Теория атрибуции

# Теория "X"

- Люди ленивы
- Они работают как
- Чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания
- Они избегают ответственности
- У них нет честолюбия
- Противостоят изменениям

***В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания.***

# Теория "Y"

оту

- Они сами управляют собой в соответствии с поставленными целями
- Они мотивированы
- Они принимают на себя ответственность
- Они честолюбивы и обладают творческим потенциалом
- Если не хотят работать, то значит для них не были созданы соответствующие условия

*Необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности и творчества*

# Теория Z

Сотрудников необходимо использовать, учитывая конкретное состояние сознания и мотивации работников.

Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, **от состояния «X» к состоянию «Y»**, или от состояния *«экономического человека»* к *«человеку социальному»*.

# Пять потребностей ваших подчиненных

## Чего я хочу от начальника:

1. Проясните, что я должен делать и какие результаты от меня ожидаются.
2. Дайте мне ресурсы и возможность выполнения работы.
3. Дайте мне знать о том, как у меня идут дела.
4. Предоставьте мне необходимый инструктаж и тренинг.
5. Наградите меня в соответствии с моим вкладом.

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

*Стимул* - любые внешние блага, удовлетворяющие значимые потребности человека и подталкивающие человека к более продуктивной работе.

*Стимулирование труда* - создание условий хозяйственного механизма, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

## СТИМУЛЫ:

- Материальные
- нематериальные

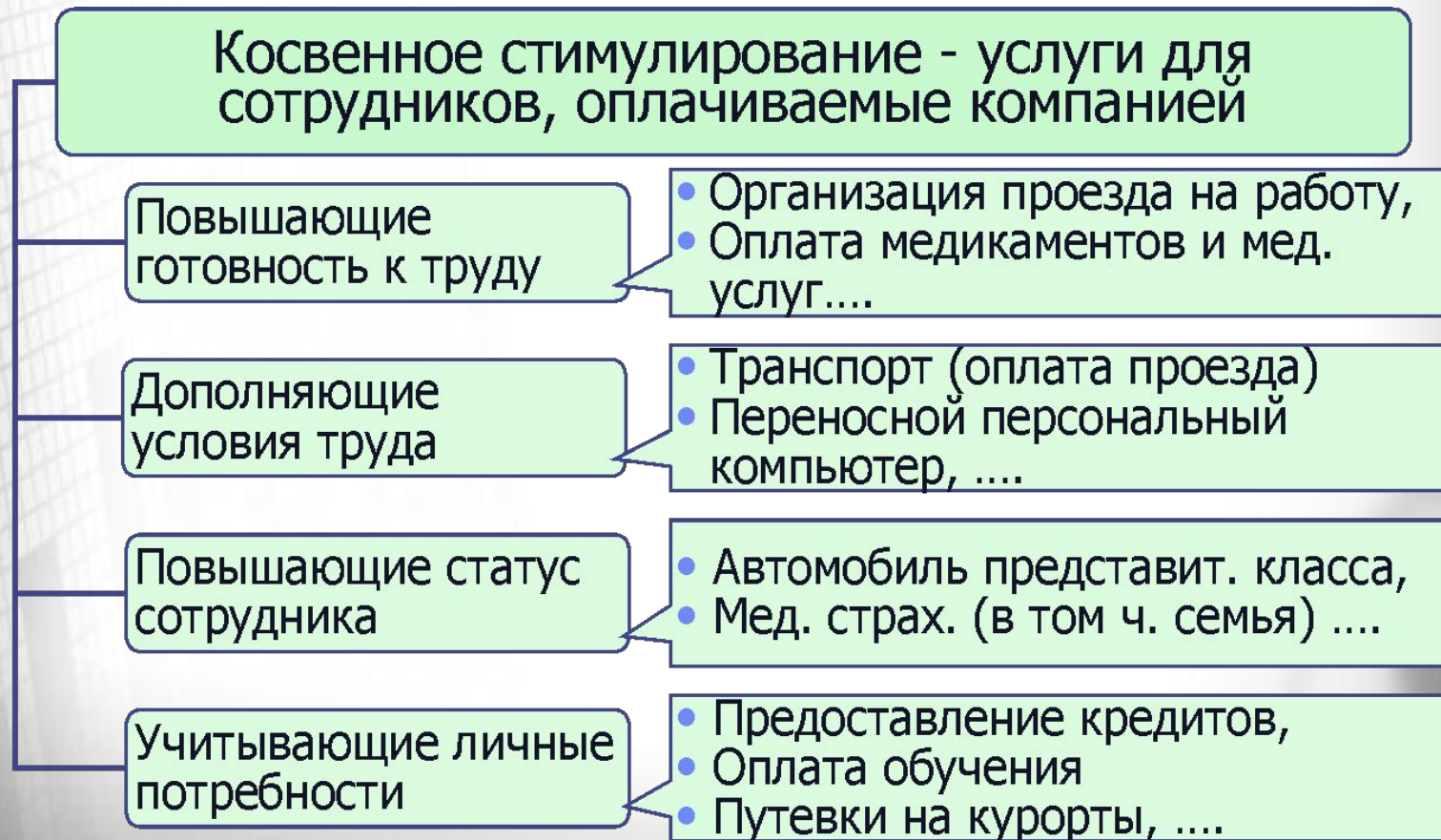
## Материальные стимулы :

- денежные (заработная плата, премии, доплаты и надбавки).
- неденежные.



# СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

## Неденежные стимулы



# СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

## Нематериальные стимулы

- участие в управлении, выработке и принятии решений;
- продвижение по служебной и профессиональной лестнице.
- делегирование полномочий



# Мотивация привлечения

- Размер заработной платы, наличие премий, бонусов, участие в прибыли
- Имя, размер, рейтинг компании, характер бизнеса
- Уровень и наименование должности, возможность карьерного продвижения. Наличие корпоративной инфраструктуры(столовая, транспорт, средства связи, рабочая одежда и т.д.)
- Местоположение офиса, вид офиса, состояние рабочих мест
- Корпоративная культура, налоговая легальность

# Мотивация удержания

- Развитие квалификации и карьеры, программы резерва.
- Кредитование, отсрочка выплат по кредитам, долгосрочные бонусы, опцион акций.
- Компенсационные меры в отношении инфляции.
- Гибкие формы социального пакета, льготы и пр.

# Мотивация повышения эффективности

- Система соответствия результатов ожидаемому вознаграждению
- Прозрачная система материального стимулирования на основе объективных показателей
- Система развития и карьерного роста персонала в компании

# Как сотрудники снижают неудовлетворенность

## Обычно:

- Сокращают усилия
- Пытаются добиться повышенного вознаграждения

## Редко

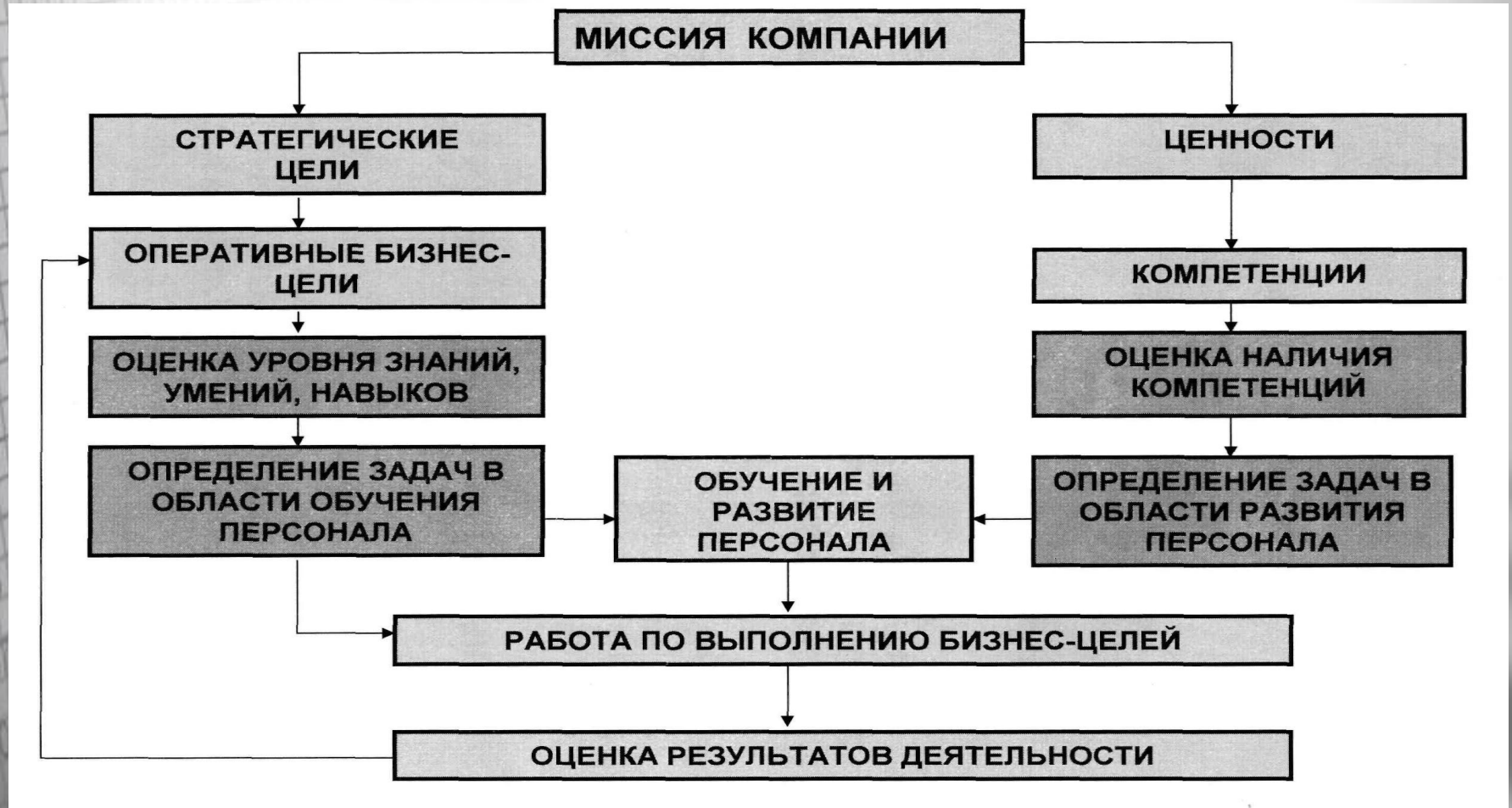
- Увеличивают оценку работы сотрудника В
- Увеличивают свои усилия
- Изменяют основу сравнения

# Действия руководителя

- Пояснить объем работы сотрудника В
- Объяснить критерии оценки
- Побудить к более высокому уровню отдачи



# Место и роль обучения в системе бизнес-процессов в компании



# Мотивация к эффективному труду

- Премирование за достижение целей, поставленных руководством
- Премирование на основе оценки исполнения – стандартизованная оценка за труд, оценивается непосредственным руководителем. Влияет на квартальный бонус.
- Непосредственная мотивация – незапланированное вознаграждение за высокие результаты ли высокую значимость работы (начальник выдает подчиненному конверт с определенной суммой сразу после признания результатов работы)

# Методы расчета базовой части заработной платы

*Методы позволяют на основе анализа деятельности определить вклад каждой должности в результат деятельности предприятия.*

1. Ранжирование
2. Присвоение баллов
3. Оценка функций (метод Хея)