

# Мотивация персонала в организации

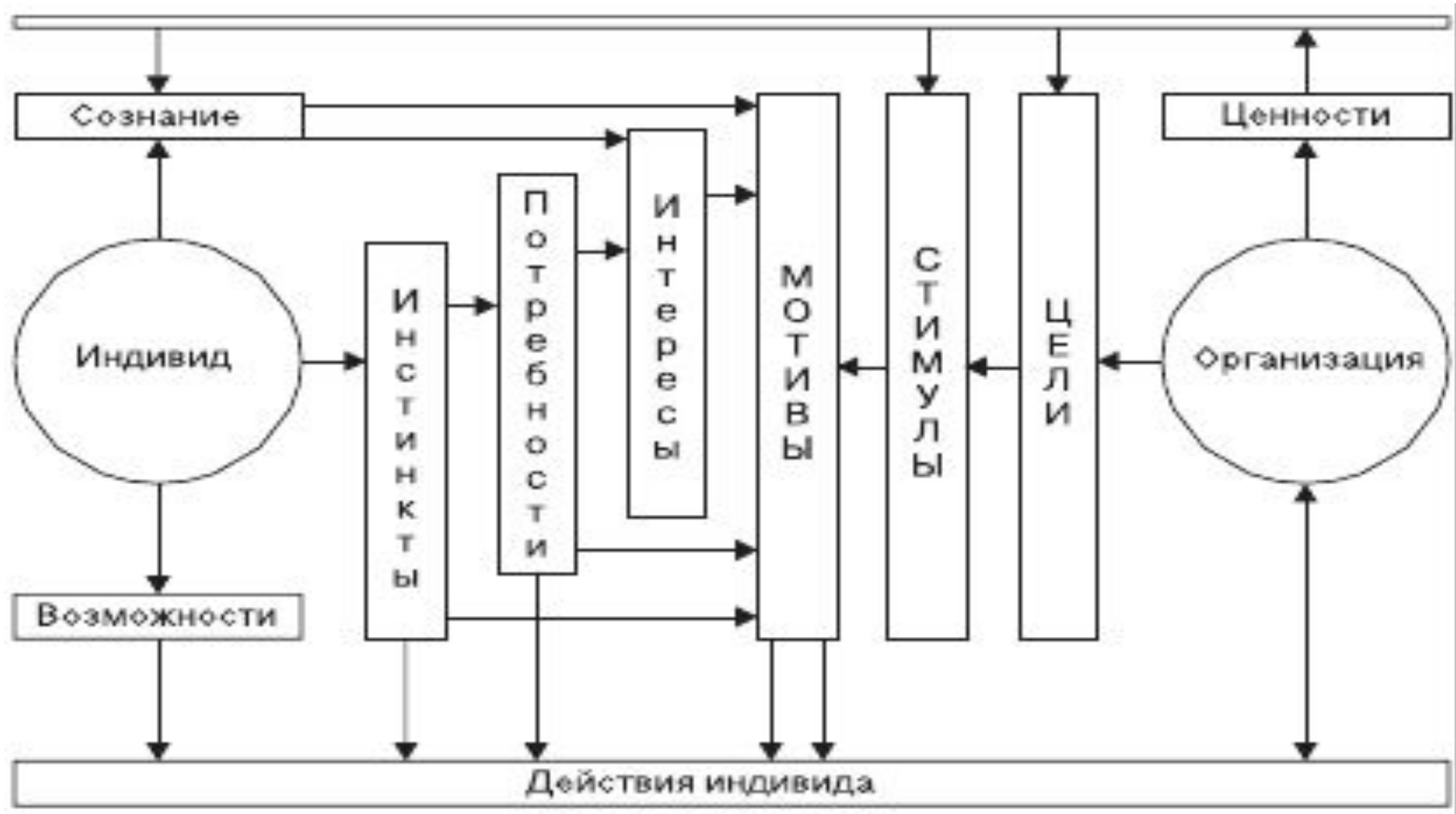
- **Мотивация** – это динамическая система, внутренних факторов (мотиваторов), направляющих поведение человека на достижение определенных целей.

Мотивационные побуждения подразделяются на четыре группы:

- МОТИВАЦИЯ К ДОСТИЖЕНИЯМ,
- МОТИВАЦИЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К ГРУППЕ,
- МОТИВАЦИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ,
- МОТИВАЦИЯ ВЛАСТИ.

- **Мотивация к достижениям** – это побуждение некоторых индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по лестнице успеха.
- **Мотивация принадлежности к группе** – это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми.
- **Мотивация компетентности** – это стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.
- **Мотивация власти** – это стремление воздействовать на людей и на развитие ситуации. Мотивированные властью индивиды желали бы оказывать влияние на свои организации, и согласны принять на себя связанный с этим риск.

# Механизм мотивации



## Теории мотивации «Х» и «У»

### ТЕОРИЯ «Х»

1 Средним людям свойственна неприязнь к работе

2 Большинство людей необходимо принуждать и контролировать, держать под угрозой наказания

3 Средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся избежать ответственности

### ТЕОРИЯ «У»

1 Для человека естественно стремление к работе, реализации своих способностей

2 Контроль и угроза наказания не единственные средства управления трудом, люди способны на самоконтроль и самоорганизацию

3 Средние по способностям люди, при соответствующих условиях с удовольствием принимают на себя ответственность и стремятся к ней

## ТЕОРИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ГИГИЕНЫ ГЕРЦБЕРГА

### Факторы, способствующие удовлетворенности трудом

1 Трудовые успехи

2 Признание заслуг

3 Содержание труда

4 Степень ответственности

5 Служебный рост

6 Профессиональный рост

### Факторы, препятствующие удовлетворенности трудом

1 Отсутствие гарантий занятости

2 Низкий социальный статус

3 Неудовлетворительная трудовая политика  
компании

4 Неудовлетворительные условия труда

5 Плохие отношения с руководством

6 Плохие межличностные отношения

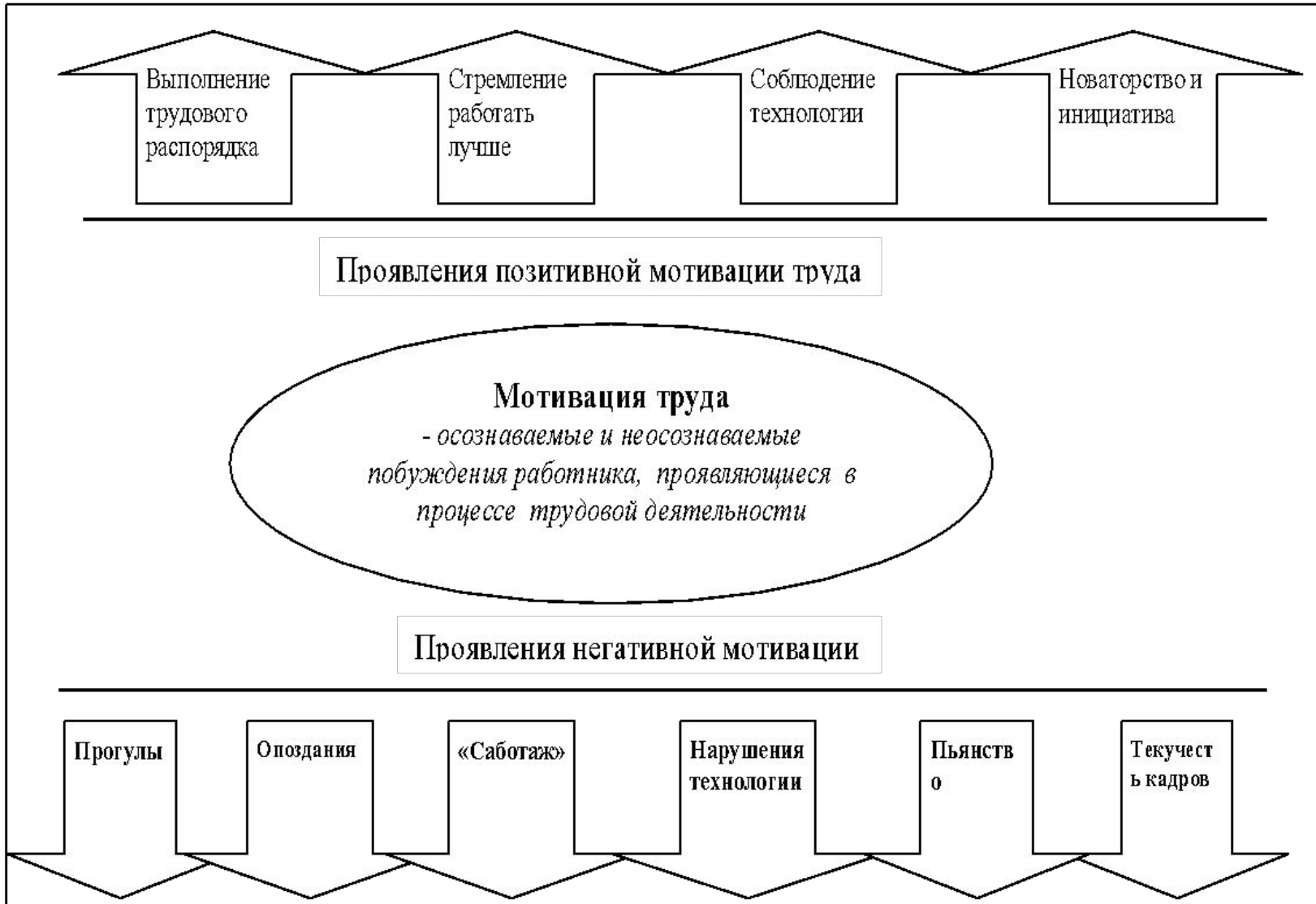
7 Низкая заработная плата

# *ERG – теория Альдерфера*

- **Существование** (existence) – потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы.
- **Родственность** (relatedness) – потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями.
- **Рост** (growth) – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.



# Проявления мотивации труда



## Теории мотивации

### Теории содержания

**Подход Ф. Тейлора:** *Человек - рациональное экономическое существо, управляемое системой поощрений и наказаний*

**Подход Э.Мэйно:** Приоритетное значение имеют социальные потребности работника, его отношения с другими людьми

**Теория А. Маслоу:** Потребности образуют пирамиду, удовлетворение одних потребностей актуализирует потребности более высокого уровня

**Подход Д. Мак-Клелланда:** Важными мотиваторами являются стремление к саморазвитию, причастности и состязательности

**Теории «Х» и «У» Д. Мак - Грегора:** лень или инициатива в поведении человека определяются природой организации, философией, стратегией и тактикой руководства.

**Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга:** Гигиенические факторы (условия и оплата труда) создают фон мотивации, а мотиваторы (признание, ответственность, творчество) - стремление реализовать свои способности

**Подход Р. Хакмана и Г. Олдхема:** позитивной мотивации способствуют переживание работником значимости работы, ответственности за результаты труда и знание результатов

### Теории процесса

**Теория ожидания В. Врума**

**Теория справедливости**

**Синтезирующие теории процесса мотивации**



Теория  
Партера -  
Лоулера

Модель  
Ф. Кастара и  
Розенцвейгера

Современные расширенные модели  
теории ожидания, например, модель  
Х. Хекхауена

# Модель мотивации труда в производственной организации



# Оценка состояния факторов мотивации труда, % к числу ответивших на вопрос

Группа	Бюж	Факторы	Степень удовлетворенности				Не знают
			Высокая	Не высокая	Скорее низкая	Очень низкая	
		А	1	2	3	4	5
Регуляры	Безопас	Безопасность труда	0	40	40	5	15
		Конфликты в коллективе	10	50	25	0	15
		Опасность сокращения	15	15	15	15	40
Состояние среды		Санитарно-гигиенические усл.	10	20	50	5	15
		Удобство рабочих мест	10	35	25	20	10
		Организация труда	10	30	35	25	0
Состояние среды		Режим труда	30	45	20	5	0
		Питание в обеденный перерыв	20	65	5	5	5
		Возможность принять душ	35	35	5	15	10
Вознаграждение		Лечение, забота о здоровье	5	25	40	30	0
		Отдых и лечение в отпуске	5	20	35	40	0
		Уровень оплаты труда	0	5	30	65	0
		Материальное поощрение	5	20	30	45	0
Главные мотиваторы		Содержание труда	10	45	35	10	0
		Профессиональное обучение	5	45	30	15	5
		Поощрение творчества	0	20	40	25	15
		Соревнование	0	30	40	10	20
		Возможность продвижения	5	30	5	0	60
		Моральное поощрение	5	40	30	20	5

# Параметры эмпирической модели мотивации

Тип факторов	Блок	Фактор	Индекс удовлетворенности	Значимость	
А	Б	В	1	2	
Регуляторы мотивации	Безопасность	Безопасность труда	0,385	0,12	
		Воздействие факторов, вредных для здоровья	-0,197	<b>0,49</b>	
		Опасность попасть под сокращение	-0,114	0,32	
	Условия труда на рабочем месте	Санитарно-гигиенические условия труда	-0,185	<b>0,49</b>	
Удобство, оснащённость рабочих мест		0,038	<b>0,55</b>		
Условия		Возможность принять душ, переодеться в чистое	-0,005	0,23	
Регуляторы мотивации		Организация труда	0,116	<b>0,49</b>	
		Конфликтность в коллективе	0,076	0,35	
		Отношения с непосредственным руководителем	0,424	<b>0,56</b>	
	Условия труда на предприятии	Режим труда	0,500	0,29	
		Питание в обеденный перерыв	-0,160	0,11	
		Отдых и лечение в отпуске	-0,409	0,24	
	Вознаграждение		Своевременность оплаты труда	0,581	<b>0,63</b>
			Лечение, забота о здоровье людей	-0,385	<b>0,49</b>
			Премирование и материальное поощрение работников	-0,345	<b>0,59</b>
			Уровень оплаты труда	-0,310	<b>0,72</b>
Главные мотиваторы	Самореализация	Моральное поощрение	-0,465	<b>0,67</b>	
		Поощрение творчества, новаторства в работе	-0,265	0,42	
		Профессиональное обучение и рост	-0,210	<b>0,52</b>	
		Содержание труда	0,305	0,31	
	Признание	Информированность о делах предприятия	0,071	<b>0,51</b>	
		Участие в принятии важных решений	-0,075	0,21	
		Престиж предприятия	0,425	<b>0,55</b>	
	Взъём		Соревнование, состязательность в труде	-0,253	<b>0,52</b>
			Возможность продвижения по должности	-0,043	0,36

# Существенные параметры модели мотивации труда

Тип фактора	Фактор	Индекс удовлетво- ренности	Значи- мость
Условия труда	1 Воздействие факторов, вредных для здоровья	-0,197	0,49
	2 Санитарно-гигиенические условия труда	-0,185	0,49
	3 Организация труда	0,116	0,49
Вознагражде- ние	4 Лечение, забота о здоровье людей	-0,385	0,49
	5 Премирование и материальное поощрение работников	-0,345	0,59
	6 Уровень оплаты труда	-0,310	0,72
	7 Моральное поощрение	-0,465	0,67
Главные мотиваторы	8 Профессиональное обучение и рост	-0,210	0,52
	9 Информированность о делах предприятия	0,071	0,51
	10 Соревнование, состязательность в труде	-0,253	0,52

# Сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида

Фактор	Мотивы	Стимулы
1. Природа возникновения	внутренние	внешние
2. Порядок становления	первичный	производный
3. Основы формирования	индивидуальные	социальные
4. Структура построения	субъективные	объективные
5. Методы применения	частные	общие
6. Форма действия	опосредованные	непосредственные
7. Сущность действия	побуждение	принуждение