

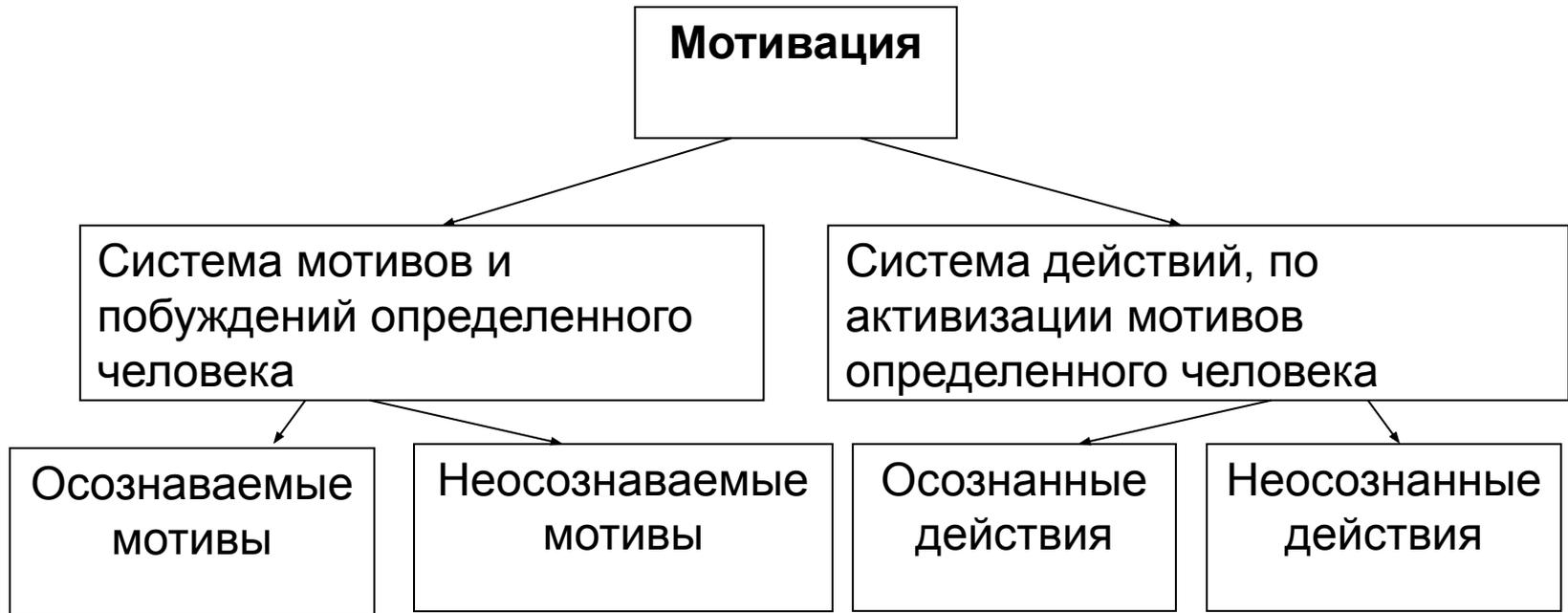
Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Цели мотивации персонала

Задачи мотивации персонала



Мотивация работников в процессе трудовой деятельности



Мотивация – весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека

Мотив – то, к чему стремится человек, ради чего он действует

Направленность – вектор личности, устойчивое доминирование одних мотивов над другими

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Теории мотивации

1. Ранние теории мотивации

Теория X – Y Д. МакГрегора

Теория X

- Средний человек по природе ленив
- Предпочитает, чтобы им руководили
- Избегает ответственности
- Обладает малыми амбициями
- Стремится к безопасности

Теория Y

- Люди не являются от природы ленивыми и не противодействуют целям организации
- Поиск возможностей развития
- Способность брать на себя ответственность
- Готовность направлять свое поведение на достижение целей организации

Теория Z У.Оучи

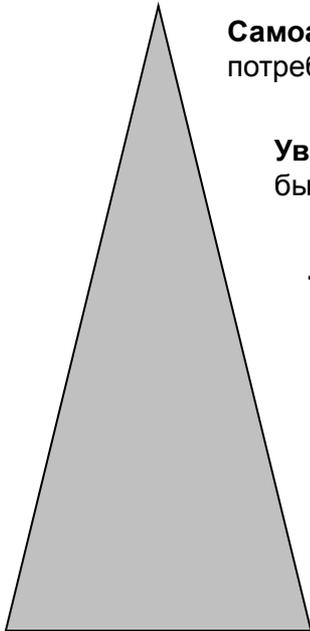
Развитие теории Y, построена на социокультурных чертах японской нации

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Теории мотивации

2. Содержательные теории мотивации

Теория А.Маслоу



Самоактуализация. Потребность развить и реализовать свой потенциал полностью. Познавательные потребности, потребность в риске.

Уважение и признание. Потребность ощущать себя ценным другими и самим собою. Потребность быть компетентным.

Любовь и дружба. Потребность в добрых и любовных отношениях с другими людьми

Безопасность. Потребность в защищенности от опасности, нападения и угрозы. Потребность предсказуемости и определенности, потребность контролировать свою жизнь.

Физиологические потребности. Потребности в пище, кислороде, комфорте и здоровье

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

2. Содержательные теории мотивации

Теория Клейтона Альдерфера (критика А.Маслоу)

Три уровня потребностей:

- Потребности существования
- Потребности в социальных связях
- Потребности роста

Сопоставление модели А.Маслоу и К.Альдерфера

модель А.Маслоу	теория К.Альдерфера
1. Самореализация	Потребности роста
2. Потребность в оценке и уважении	
3. Социальные потребности	Потребности в социальных связях
4. потребности безопасности	Потребности существования
5. Физиологические потребности	

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

2. Содержательные теории мотивации

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга
гигиенические факторы удовлетворенности трудом:

- заработная плата
- условия труда
- Психологический климат в коллективе
- стиль руководства
- политика компании

мотивационные факторы удовлетворенности трудом :

- возможность профессионального роста
- признание, успех
- продвижение по службе
- ответственность

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Теории мотивации

3. Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий В.Врума

Сила
мотивации =

Ожидания
(усилия
работника
приведут к
желаемому
результату)

*

Инструментальность
(понимание того, что
выполнение работы –
инструмент получения
вознаграждения)

*

Валентность
(значимость
награды для
работника)

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Теория справедливости Дж. Адамса

	Производительность/ Зарплата	Сравнительный результат	Вероятность изменения отношения
Индивидуум	Высокая/высокая	Соответствие	Нет изменений. Удовлетворенность организацией
Группа	Высокая/высокая		
Индивидуум	Высокая/низкая	Дисгармония (недоплата)	При почасовой оплате: уменьшается качество и/или количество; при сдельной оплате: уменьшается качество и повышается количество. Неудовлетворенность. «Внутренняя эмиграция».
Группа	высокая/высокая		
Индивидуум	Низкая/высокая	Дисгармония (переплата)	При почасовой оплате: повышается качество и/или количество; при сдельной оплате: повышается качество и уменьшается количество. Чувство вины
Группа	Низкая/низкая		
Индивидуум	Высокая/низкая	Соответствие	Нет изменений. Лояльность организации до первого удобного случая. Поиск приработка.
Группа	Высокая/низкая		
Индивидуум	Высокая/высокая	Соответствие	Нет изменений. Удовлетворенность организацией
Группа	Низкая/низкая		
Индивидуум	Высокая/низкая	Максимальная дисгармония	При почасовой оплате: снижается качество и/или количество; при сдельной оплате: повышается качество и уменьшается количество. Чувство несправедливости
Группа	Низкая/высокая		

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Инструменты мотивации

- Организационная философия
- Предназначение организации
- Миссия
- Кодекс корпоративной этики – ценности и вытекающие из них правила разрешения конфликтов интересов в коллективе
- Система оплаты, социальный пакет (медицинское страхование, питание, спорт, забота о семьях и т.п.)
- Программа развития персонала:
- Организация рабочего места. Обеспечение комфорта и защиты здоровья.
- Определение места работника в системе организационных бизнес процессов. Функциональные обязанности и обогащение работы.
- Расширение полномочий, привлечение к принятию решений, планированию и управлению предприятием
- Открытая информация о достижениях, проблемах и опасностях, с которыми сталкивается организация, сравнение с конкурентами. Трансляция тревоги по поводу положения фирмы на рынке
- Аттестация – позитивные оценки работы, рекомендации по продвижению по карьерной лестнице
- Различные формы соревнований
- Система нематериального поощрения (награды-символы):
- Корпоративные вечеринки, праздники, ритуалы, спортивные соревнования
- Эмоциональный контакт руководителя с подчиненным. Внимание и поддержка.

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Мотивационные процедуры

- *Прием на работу. Интервью и заключение контракта.* Дают возможность сформировать ожидания и установки работников.
- *Адаптация, вовлечение и обучение новичков.*
- *Подведение итогов, контроль, планирование работы.* В рамках этих процедур менеджер имеет возможность узнать о мечтах, запросах и интересах подчиненных и спланировать необходимые изменения, повышающие мотивацию.
- *Анкетирование, исследование интересов, проблем и запросов работников*
- *Создание мест для обсуждения насущных проблем работников с руководителями*

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Заработная плата

Как экономическое явление:

1. Издержки производства
2. Доход домашних хозяйств
3. Связанность с ценами на потребительские товары (влияние на спрос)
4. Различия в сложности выполняемых работ (за более сложную работу – более высокая з.п.)

Функции

- Воспроизводственная
- Регулирующая
- Стимулирующая

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Государственное регулирование:

1. Прямые и косвенные налоги (НДФЛ, страховые взносы в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ и фонды обязательного медицинского страхования)
2. Установленный минимальный размер з.п.
3. Индексация доходов населения в связи с инфляцией
4. Социальные гарантии работникам (пенсии, пособия безработным, оплата больничных листов и т.п.)
5. Установление районных коэффициентов к заработной плате
6. Государственные награды
7. Система льгот для отдельных категорий работников

Негосударственное регулирование:

1. Тарифные соглашения
2. Действие механизма рынка труда

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Системы оплаты труда

Тарифные системы:

Повременная

Повременно-премиальная

Сдельная

Индивидуальная сдельная

Коллективная сдельная

Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

Системы оплаты труда

Бестарифная система:

Коэффициент трудового участия

$$ЗП = \frac{\text{ФОТ} * K_i * \text{КТУ}_i * T_i}{\sum_i^n K_i * \text{КТУ}_i * T_i}$$

ФОТ – фонд оплаты труда

КТУ – Коэффициент трудового участия

T – Количество рабочего времени

K – Коэффициент квалификационного уровня работника