

# Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

---

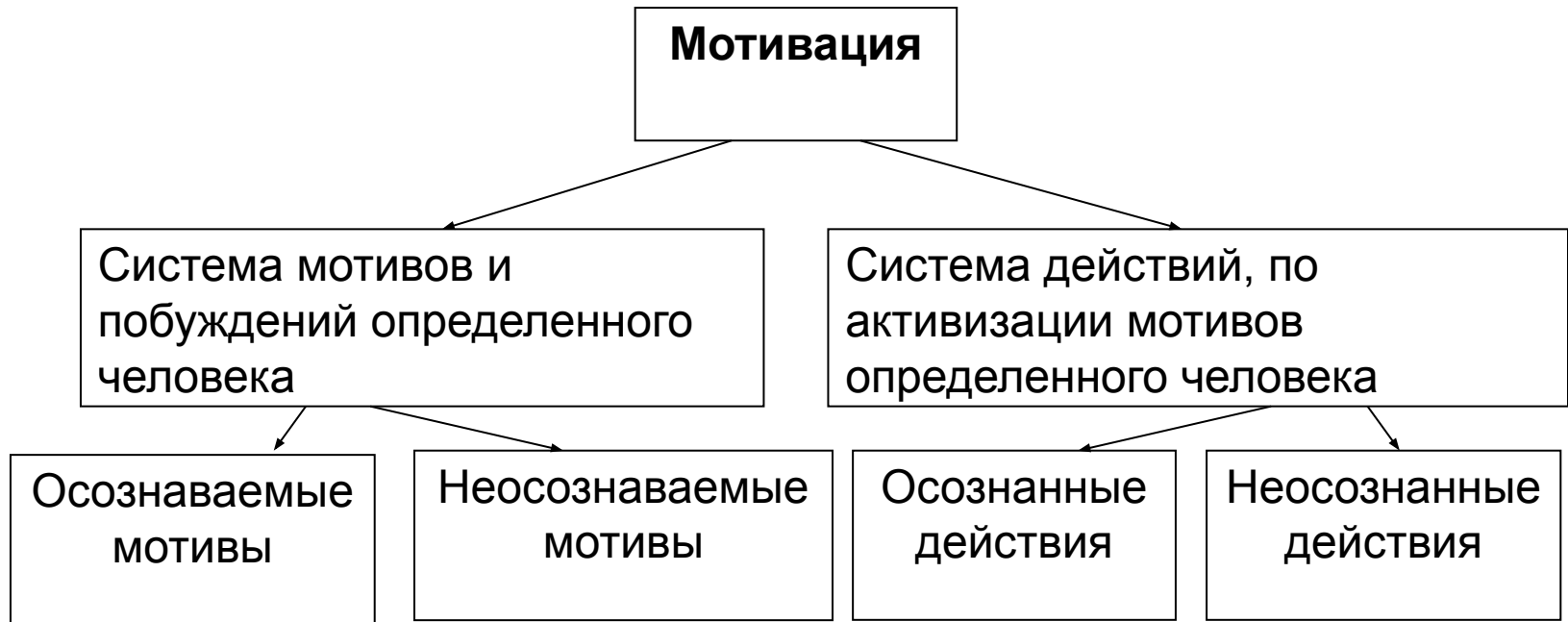
Цели мотивации персонала

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

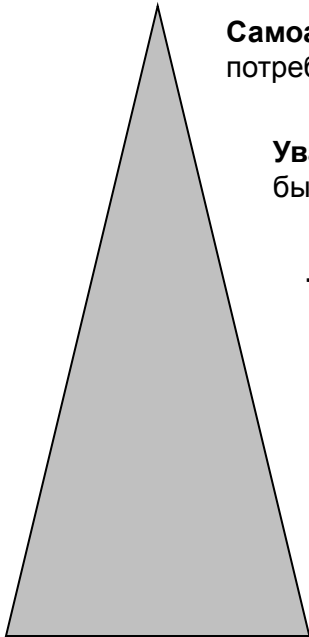
# Мотивация работников в процессе трудовой деятельности

---

## 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*

$$ЗП = \frac{\Phi ОТ * K_i * КТУ_i * T_i}{\sum_i^n K_i * КТУ_i * T_i}$$

ФОТ – фонд оплаты труда

КТУ – Коэффициент трудового участия

Т – Количество рабочего времени

К – Коэффициент квалификационного уровня работника