



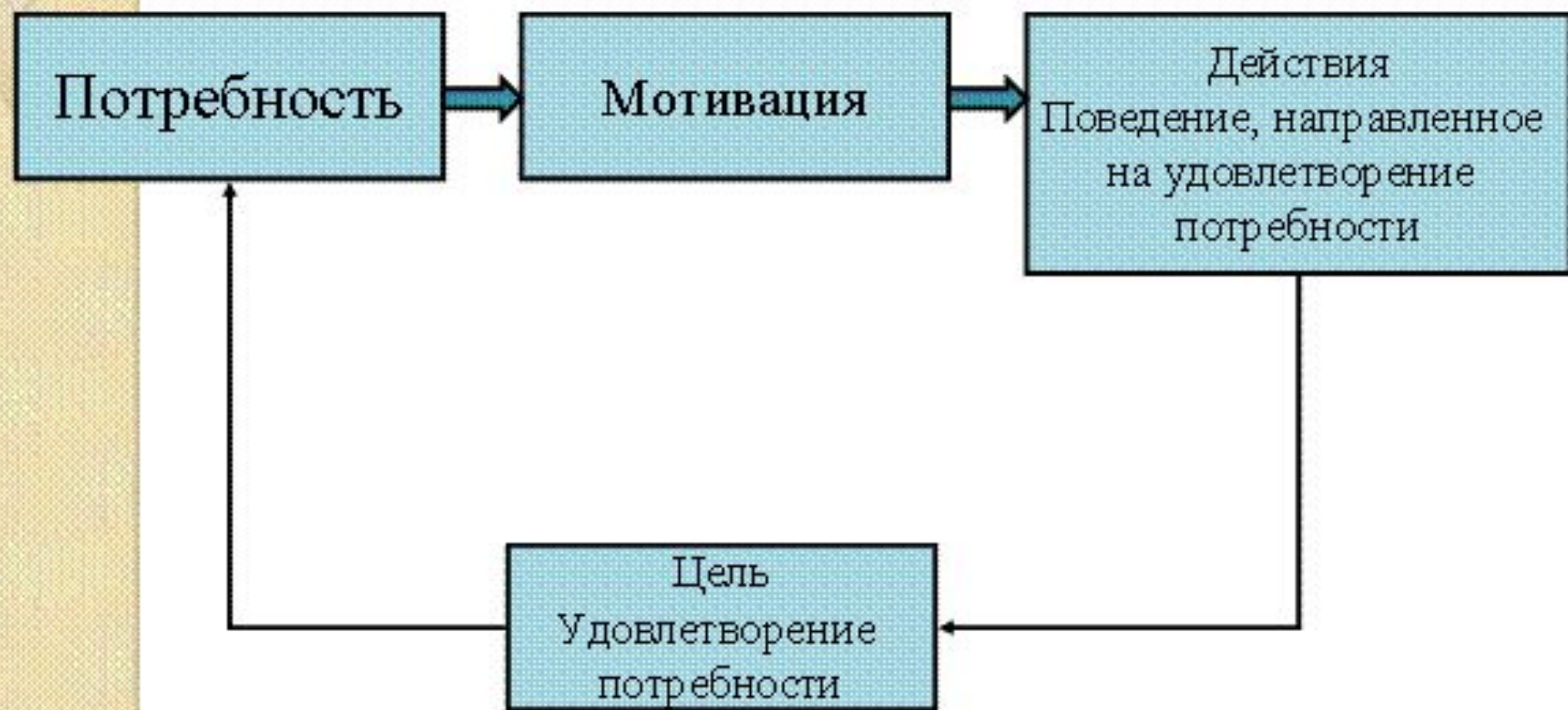
Функции мотивации

```
graph TD; A([Функции мотивации]) --> B[Побуждение к действию]; A --> C[Направление деятельности]; A --> D[Контроль и поддержание поведения]; C --> D;
```

Побуждение к действию

Направление
деятельности

Контроль и
поддержание поведения



Процесс воздействия на мотивацию работников

Оценка потребностей

Определение факторов
влияющих на мотивацию

Построение мотивирующей
рабочей среды

Воздействие на трудовую
мотивацию конкретного
работника

Оценка эффективности
воздействия

Основные потребности человека

физиологические

в безопасности

в принадлежности
к социальной группе

в оценке и уважении

в самоактуализации

во власти и оказании
влияния

в достижении

Трудовая мотивация основана на

полимотивированности

иерархической организации
мотивов

справедливости

подкреплении

Возможные реакции работника на несоблюдение принципа справедливости.

	Реакция работника	
	На уровне реальной деятельности	На уровне оценки ситуации (психологический уровень)
1	2	3
Недоплата	<p>Снижение уровня самоотдачи (например, работать менее напряженно, работать меньше, приходить позже или уходить с работы раньше, устраивать себе дополнительные перерывы во время работы и т.п.)</p> <p>Понижение качества работы</p> <p>Требование более высокой оплаты или определенных льгот</p>	<p>а) Работник рассматривает обмены, которые совершаются между ним и организацией, как несправедливые и считает, что получает меньше того, что заслуживает</p> <p>б) Работник пытается убедить себя, что вклад других работников на самом деле является большим, то есть объяснить себе, что другие люди, с которыми он сравнивает себя, обладают, например, более высокой квалификацией или работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты</p>
Переплата	<p>Повышение самоотдачи (более напряженная работа, увеличение продолжительности рабочего дня, сверхурочная работа, работа в неоплаченное время)</p> <p>Повышение качества работы</p> <p>Меньше требовать от организации за свой труд (например, отказаться от каких-то льгот)</p>	<p>а) Работник испытывает определенное чувство вины, связанное с тем, что он получает от организации больше, чем заслуживает</p> <p>б) Работник старается убедить себя в том, что оплата соответствует трудовому вкладу (например, работник может доказать себе, что его работа является более напряженной или ответственной, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты)</p>

**Стратегии
подкрепления**

Постоянное подкрепление.

*Изменяющийся размер
подкрепления.*

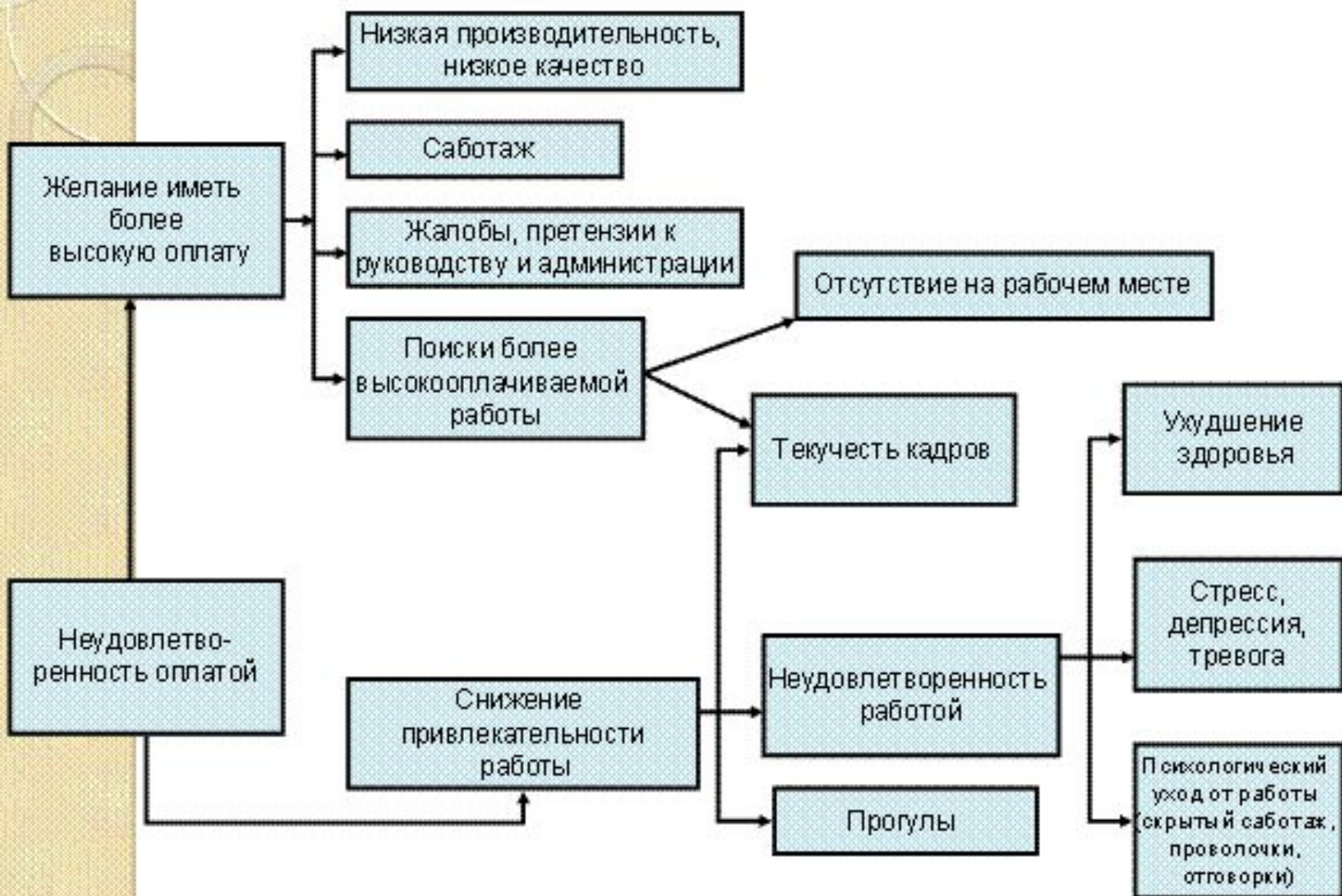
*Изменяющийся интервал
времени.*

*Подкрепление фиксированного
числа желательных действий.*

*Подкрепление изменяющегося
числа желательных действий.*

*Подкрепление через фиксированный
интервал времени.*

Последствия не удовлетворенности работника получаемой оплатой



Основные источники удовлетворенности трудом

Основные источники удовлетворенности	Влияние на удовлетворенность трудом
1	2
<p>Содержание работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● работа как возможность самореализации ● требования, которые работа предъявляет к работнику ● в какой мере работа дает возможность достижения результата (степень законченности рабочего задания) 	<p>Перспективная, сложная работа, требующая от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей</p> <p>Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворенности, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворенность</p> <p>Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника</p>
<p>Физические условия работы</p>	<p>Чем лучше условия работы (освещенность, шум, вибрации и т.п.), тем выше удовлетворенность</p>
<p>Характеристики работника</p> <ul style="list-style-type: none"> ● образование ● уровень самоуважения ● способности 	<p>Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворенность трудом, что может быть связано с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы</p> <p>Высокое самоуважение способствует удовлетворенности</p> <p>Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение</p>

1	2
Оргкультура	<p>Открытость, ориентация на работника, поощрения участия работника в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организации и работников, повышают удовлетворенность персонала</p> <p>Формальная («зарезимленная») культура снижает степень удовлетворенности работников</p>
Коммуникационная система	<p>Удовлетворенность повышают прямые открытые коммуникации, осведомленность работников о положении дел и перспективах развития компании, информированность по важнейшим производственным и социальным проблемам</p>
Престижность работы в организации	<p>Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров и общественности, тем выше удовлетворенность персонала работой в организации</p>

Модель мотивирующего воздействия характеристик выполняемой работы

Характеристики выполняемой работы

Восприятие работы исполнителем

Характеристика трудовой мотивации

Характеристика рабочего поведения

- Разнообразие навыков
- Законченность задач
- Самостоятельность
- Обратная связь
- Важность и ответственность задания

Понимание смысла и целей выполнения работы

Личностное, заинтересованное отношение к работе

Знание реальных результатов рабочей деятельности

- Высокая мотивация к работе
- Высокая удовлетворенность работой
- Высокий уровень трудовой морали
- Приверженность выполняемой работе

- Высокая производительность и высокое качество работы
- Высокий уровень трудовой исполнительности дисциплины
- Высокая ответственность и инициативность

Факторы влияющие на трудовую мотивацию

```
graph TD; A([Факторы влияющие на трудовую мотивацию]) --> B[Индивидуальные характеристики работников]; A --> C[Характеристика выполняемой работы]; A --> D[Характеристика рабочей ситуации];
```

**Индивидуальные
характеристики
работников**

**Характеристика
выполняемой работы**

**Характеристика
рабочей ситуации**

Индивидуальные характеристики работников

пол

возраст

образование

квалификация

стаж работы в организации

трудовые ценности и установки

ведущие потребности

Характеристики выполняемой работы

```
graph TD; A[Характеристики выполняемой работы] --> B[Сложность и ответственность]; A --> C[Степень самостоятельности]; A --> D[Наличие обратной связи относительно рабочих результатов]; A --> E[Степень разнообразия выполняемых заданий];
```

**Сложность и
ответственность**

Степень самостоятельности

**Наличие обратной связи
относительно рабочих
результатов**

**Степень разнообразия
выполняемых заданий**

Характеристика рабочей ситуации

Организационный контекст

Система стимулирования

Система информирования

Оргкультура

Сложившаяся практика управления

Обучение и развитие персонала

Условия труда

Непосредственное рабочее окружение

Коллеги

Подчиненные

Руководство

**Основные направления усиления
мотивирующего воздействия рабочей среды**

→ **Совершенствование организационных работ**

→ **Эффективная система материального стимулирования**

→ **Оптимизация морального стимулирования**

→ **Мотивация через постановку целей**

→ **Изменение рабочего графика**

→ **Информирование работников**

Характеристики работы влияющие на мотивацию

Разнообразие навыков

Законченность
выполняемых задач

Значимость, важность,
ответственность заданий

самостоятельность

Обратная связь

**Принципы организации работы
обеспечивающие высокую мотивацию**

```
graph TD; A([Принципы организации работы обеспечивающие высокую мотивацию]) --> B[Объединение заданий]; A --> C[Делегирование полномочий]; A --> D[Установление отношений с потребителями]; A --> E[Установление обратной связи];
```

Объединение заданий

**Делегирование
полномочий**

**Установление отношений
с потребителями**

**Установление
обратной связи**

Мотивация через постановку целей

```
graph TD; A[Мотивация через постановку целей] --> B[постановка сложных, но приемлемых целей]; A --> C[активное участие работника в постановке целей];
```

постановка сложных,
но приемлемых целей

активное участие
работника в
постановке целей

1	2
<p>Социальное окружение</p> <ul style="list-style-type: none"> ● руководители ● коллеги ● подчиненные 	<p>Удовлетворенность выше, если работник имеет высокий уровень взаимопонимания со своим руководителем доверия к нему</p> <p>Удовлетворенность тем выше, чем выше уровень сотрудничества, чем больше возможностей для получения помощи и поддержки со стороны коллег</p> <p>Удовлетворенность повышается в среде единомышленников</p> <p>Удовлетворенность подчиненными тем выше, чем больше они соответствуют требованиям и ожиданиям руководителя</p>
<p>Система управления</p>	<p>Удовлетворенность тем выше, чем в большей степени система управления и организация труда помогают работникам достигать рабочие и личные цели</p> <p>Уровень удовлетворенности снижается при нечеткости должностных требований и обязанностей</p>
<p>Система стимулирования труда</p> <ul style="list-style-type: none"> ● зарплата и премии ● льготы 	<p>Современная и увязанная с рабочими результатами система поощрения повышает уровень удовлетворения работников</p> <p>Льготы, как правило не оказывают сильного влияния на удовлетворенность работой</p>
<p>Возможности обучения и развития</p>	<p>Чем выше возможности для обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворенности</p>