

**Трудовая мотивация**

**и**

**удовлетворенность трудом**

# Диспозиционные теории труда

## Теория потребности в достижениях (Д. Мак-Клелланд).

Эффективность работы сотрудников зависит от их уровня потребностей в достижениях, или мотивации достижений (желания добиться чего-либо значимого, отлично выполнить порученную работу, быть лучшим). Чем выше мотивация достижений, тем выше эффективность труда и наоборот.

Исследования показали, что экономический рост организаций и обществ может быть соотнесен с уровнем мотивации достижений персонала и граждан.

Характеристики людей с ярко выраженной мотивацией достижений:

- ❖ Предпочитают работать в условиях, позволяющих брать ответственность на себя.
- ❖ Склоняются к заранее просчитанному риску и ставят перед собой достижимые цели.
- ❖ Постоянно нуждаются в признании своих заслуг и в обратной связи (мнении о том, насколько хорошо они работают).

## *Теория иерархии потребностей (А. Маслоу)*

Выделил 5 базовых потребностей (витальные потребности, потребность в безопасности, потребность в общении с другими людьми и любви, потребность в уважении, потребность в самоактуализации) и расположил их в виде пирамиды в порядке возрастания их значимости для человека. Определил, что потребность уровнем выше не может быть полностью удовлетворена, если не удовлетворена потребность уровнем ниже. Следовательно, для повышения мотивации труда работодателю необходимо создавать условия для последовательного удовлетворения потребностей работника. Так, условия, позволяющие взаимодействовать с коллегами, удовлетворяют потребность в общении; похвала начальника, предоставление им комфортного рабочего места – потребность в уважении; возможность профессионального роста и продвижения по службе – потребность в самоактуализации.

## *Теория ERG (К. Алдерфер)*

Выделил 3 базовые потребности: потребность существования, потребность отношений с другими людьми, потребность роста. Потребность существования (в пище, воде, убежище, физической безопасности) - обеспечение работника заработной платой, дополнительными льготами, безопасными условиями труда, защитой права на труд.

Потребность отношений с другими людьми (в эмоциональной поддержке, уважении, признании, чувстве принадлежности) – обеспечение дружеских отношений с коллегами и руководителем.

Потребность в росте (в самосовершенствовании, развитии «Я») – обеспечение относительно автономной работой, требующей проявить творческие способности.

### Отличия от теории А. Маслоу

1. Между потребностями нет иерархии, они способны влиять на человека одновременно.
2. Не удовлетворив одну потребность, человек может переключиться на удовлетворение другой.
3. Удовлетворенная потребность может стать еще более настоятельной.

# *Мотиваторно-гигиеническая (двухфакторная) теория (Ф. Герцберг)*

Выделил 2 типа потребностей: потребности-мотиваторы и гигиенические потребности.

Потребности-мотиваторы определяются атрибутами работы, стимулирующими высокую производительность труда (индивидуальные производственные задания, уровень личной ответственности, достижений, признания, продвижения, развития карьеры и профессионального роста). Удовлетворение потребностей-мотиваторов — удовлетворенность работой.

Гигиенические потребности определяются внешними параметрами рабочей обстановки (организационная политика, руководство, межличностные отношения, физические условия на рабочем месте, заработная плата, формы поощрения). Неудовлетворение гигиенических потребностей — неудовлетворенность работой.

→

# Теория характеристик работы (Дж. Р. Хекман, Г.Р. Олдхем).

При условии, что человек испытывает потребность в профессиональном росте, некоторые характеристики работы приводят к определенным психологическим состояниям (положительные эмоции), те – к усилению мотивации труда.

Потребность в профессиональном росте → положительные эмоции на  
определенные характеристики работы → усиление мотивации труда

## Характеристики работы, усиливающие мотивацию труда

- ❖ *Разнообразие навыков.* Мера использования на рабочем месте различных навыков и способностей. Чем больше навыков и умений требуется для выполнения работы, тем она привлекательней для исполнителя.
- ❖ *Идентичность рабочего задания.* Более привлекательна та работа, результатом которой является нечто цельное, а не фрагмент или деталь, как обычно бывает на сборочном конвейере.
- ❖ *Важность работы.* Значение выполняемой работы для жизни и благополучия коллег или клиентов.
- ❖ *Автономность.* Мера самостоятельности, которую работник может проявить при планировании и организации выполнения задания.
- ❖ *Обратная связь.* Объем информации об эффективности и качестве его труда, получаемой работником.

## *Теория общих ожиданий (В. Врум).*

Эффективность труда определяется ожиданиями вознаграждения за надлежащее выполнение работы. Чем больше человек хочет получить вознаграждение, ценность которого для него бесспорна, тем усерднее он готов трудиться ради него. Ценность вознаграждения для каждого человека разная, вознаграждением может выступать увеличенная заработная плата, похвала начальства, повышение уровня ответственности и т.д.

1. Работники должны решить, готовы ли они вести себя определенным образом, например не опаздывать на работу, соблюдать правила техники безопасности или увеличивать производительность труда, чтобы вероятность достижения определенного результата (вероятность того, что их ожидания оправдаются) была достаточно большой.
2. Работники должны определить, приведет ли этот результат к достижению других результатов: например, приведет ли трудовая дисциплина к получению премии (инструментальность).
3. Работники должны решить, достаточно ли ценны для них подобные результаты, чтобы стать мотиваторами определенного поведения (валентность).

# Теория справедливости (Дж. С. Адамс)

Мотивация труда зависит от того, насколько справедливым человеку кажется отношение к нему на работе. Понятие о справедливости складывается из оценки своего вклада в организацию и результата своего труда в виде вознаграждения и сравнения с аналогичными показателями коллег.

Типы людей, имеющие разные понятия о справедливости

1. Чувствуют себя комфортно, когда оказывается что коллег ценят выше, чем их, и испытывают угрызения совести в обратной ситуации.
2. Убеждены в том, что вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям. Такой человек чувствует себя несчастным, если его недооценивают, и виноватым — если переоценивают.
3. Убеждены в том, что все полученное ими — результат их собственных заслуг. Удовлетворить их может только явно чрезмерное вознаграждение, недооценка или оценка по заслугам им одинаково не по душе.



## *Теория постановки целей (Э. Лок)*

Мотивация труда зависит от наличия конкретных производственных целей, которые ставит перед собой работник. Люди, имеющие определенные цели, работают лучше тех, кто их не имеет.

На приверженность цели (насколько решительно человек настроен на ее достижение) оказывают влияние следующие факторы:

- ❖ внешние (люди, наделенные властью, влияние товарищей, вознаграждение извне);
- ❖ интерактивные (соперничество, возможность участвовать в постановке);
- ❖ внутренние (вознаграждения от самих себя, ожидания успеха).

# Работа профконсультанта с мотивационной сферой сотрудников организации

## *Характеристика мотивов сотрудников организации:*

- ❖ ориентация мотива (чем именно данная деятельность более привлекательна для человека: своим непосредственным содержанием, процессом или конечным результатом, продуктом);
- ❖ содержание мотива (какого рода потребности человека удовлетворяются в данной деятельности).

# Виды мотивов в зависимости от их направленности и содержания

| Содержание мотива               | Ориентация мотива  |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 | на процесс деятельности  | на результат деятельности   |
| Преобразовательный мотив        | Стремление достичь мастерства в работе, любить работу саму по себе                   | Стремление к решению интересных задач, ориентация на получение результата ради самого результата  |
| Коммуникативный мотив           | Стремление сохранить и упрочить достигнутые позитивные межличностные отношения       | Стремление к установлению контакта с другими людьми, помощи другому, решению проблем этого человека   |
| Утилитарно-прагматический мотив | Стремление в работе сохранить себя, свое здоровье, не тратить лишнюю энергию         | Стремление делать только то, что приносит очевидную пользу для субъекта, позволяет удовлетворить другие потребности и интересы, с трудом не связанные |
| Кооперативный мотив             | Стремление рассматривать свой труд с точки зрения необходимости для близких и родных | Стремление рассматривать свою работу с точки зрения ее необходимости для других людей, для общества в целом   |
| Конкурентный мотив              | Стремление быть не хуже других, получить от других одобрение, позитивную оценку      | Стремление быть первым среди лучших, иметь высокий авторитет, успех в глазах окружающих   |
| Мотив достижения                | Стремление к самоусовершенствованию, ориентация на себя как на объект преобразования | Стремление к преодолению трудностей в достижении поставленной цели, к успеху в решении задачи   |

# Содержательная интерпретация смыслообразующих мотивов

|                         |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|
| Ориентация              | Труд – это ...   | Деньги – это ...   | Коллектив – это ...  |
| Мотив преобразования    |  |  |  |
| Результирующая          | способ преодоления незнания и неумения на пути создания задуманного в своей работе   | то, что дает возможность быть в своих профессиональных интересах независимым от материальных нужд                      | слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи  |
| Процессуальная          | наша повседневная жизнь, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь ее сделать такой, как хотелось бы                                | то, что дает возможность в работе любить саму работу, то, о чем вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть | люди, умеющие и любящие работать, стремящиеся к мастерству в своей профессии                           |
| Коммуникативный процесс |  |  |  |
| Результирующая          | взаимные усилия, возможности людей, рождающие прибавочные силы, которые невозможно получить в одиночку, не в коллективе                                | возможность принести радость, выручить, помочь другому человеку  | группа людей, где принята бескорыстная забота о других   |
| Процессуальная          | совместная коллективная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу, и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности | возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые всегда поймут и примут всей душой                          | такие взаимоотношения людей, которые помогают им преодолеть любые производственные и домашние невзгоды |

# Формы материального и нематериального вознаграждения

| Формы материального вознаграждения   | Формы нематериального вознаграждения  |
|--|---|
| <p>1. Основное вознаграждение:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ заработная плата или оклад;</li><li>✓ выплаты, связанные с заработной платой;</li><li>✓ ежегодный отпуск</li></ul> <p>2. Дополнительное вознаграждение:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ премия;</li><li>✓ медицинское страхование;</li></ul> <p>3. страхование жизни;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ пенсионные выплаты;</li><li>✓ материальная помощь в случае важных событий (свадьба, юбилей и пр.);</li><li>✓ бесплатное питание или компенсация на питание;</li><li>✓ пользование автомобилем фирмы;</li><li>✓ бесплатная путевка в санаторий или пансионат;</li><li>✓ комплект спецодежды;</li><li>✓ предоставление возможности приобрести акции компании по фиксированной цене (опционы);</li><li>✓ плата за знания, компетентность, квалификацию;</li><li>✓ дополнительные оплачиваемые отпуска;</li><li>✓ зарубежные командировки</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Модель «безофисное предприятие» — динамичное рабочее место</li><li>✓ Модель «гибкое рабочее время» — самостоятельный выбор графика работы с обязательными присутственными часами</li><li>✓ Возможность работать на новом оборудовании</li><li>✓ Право руководить людьми</li><li>✓ Делегирование полномочий</li><li>✓ Создание благоприятных условий работы</li><li>✓ Постановка задач, позволяющих работнику реализовать свой интеллектуальный потенциал</li><li>✓ Профессиональное обучение</li><li>✓ Преимущества в продвижении по службе</li><li>✓ Перспективы развития карьеры</li><li>✓ Включение в резерв кадров управления</li><li>✓ Письменная и устная благодарность руководства компании</li><li>✓ Дополнительный неоплачиваемый отпуск</li></ul> |

## *Удовлетворение потребностей человека в организации*

Организация для человека - это прежде всего та среда, в которой он удовлетворяет свои потребности или ищет компенсации в тех случаях, когда его потребности не могут быть удовлетворены.

Потребности человека в организации:

- ❖ потребность в признании, одобрении;
- ❖ потребность в контактах;
- ❖ потребность быть личностью, принимающей самостоятельные решения.

# Задачи профконсультанта:

- ❖ работа с мотивационной сферой сотрудника организации;
- ❖ поиск решения в ситуациях кадровых перемещений, высвобождения сотрудника, аттестации, мотивации, поиска путей компенсации неудовлетворенных потребностей сотрудника;
- ❖ использование существующих в организации систем льгот и компенсаций, а также расширение и развитие ее, отыскивая и предлагая руководству все новые формы;
- ❖ решать ситуации, когда не находят удовлетворения следующие потребности кого-либо из сотрудников организации: в признании, в контактах, потребность быть личностью, принимающей самостоятельные решения.

# Удовлетворенность работой и контроль над производственной ситуацией

Стрессы, ежедневно подстерегающие бизнес-менеджеров на работе, связаны:

- 1) с преодолением трудностей, вызванных нехваткой времени и высоким уровнем ответственности (подобные стрессы удовлетворяют такие чувства, как потребность в самореализации и в достижениях);
- 2) с преодолением препятствий, мешающих достижению целей, в том числе и таких, как слишком большая ответственность и отсутствие надлежащей поддержки (речь идет о необходимости преодолевать бюрократические барьеры, о недостаточной помощи со стороны топ-менеджмента и о неуверенности в прочности своего положения на работе).