

ВГУЭС

Кафедра менеджмента

Преподаватель А.Г. Бодункова

Дисциплина: Основы менеджмента в сервисе

**Тема №7:**  
**Мотивация труда**  
**на предприятиях СКСиТ**

# Мотивация труда на предприятиях СКСиТ

## План:

1. Смысл и эволюция понятия «мотивация»
  - 1.1 Политика кнута и пряника
  - 1.2 Использование в управлении методов психологии
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Система мотивации труда персонала индустрии сервиса и туризма

# Мотивация

- ☀ совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей
- ☀ процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т.е. внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным взаимодействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Первоначальные  
теории мотивации

Современные теории  
мотивации

Политика  
кнута и  
пряника

Использование в  
управлении  
методов  
психологии

Содержательные теории  
мотивации

Процессуальные теории  
мотивации

Иерархия  
потребностей  
по Маслоу

Теория потребностей  
МакКлелланда

Двухфакторная теория  
Герцберга

Теория ожидания

Теория  
справедливости

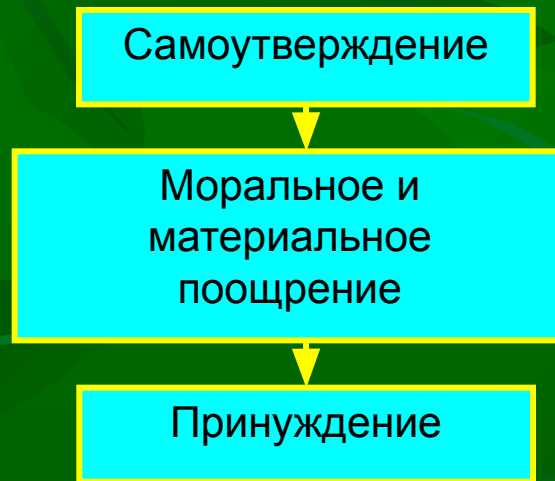
Модель мотивации  
Портера - Лоулера

# Порядок стимулирования

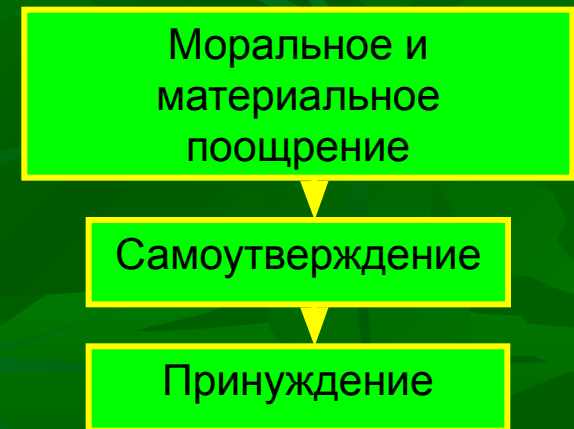
в теории «Х»



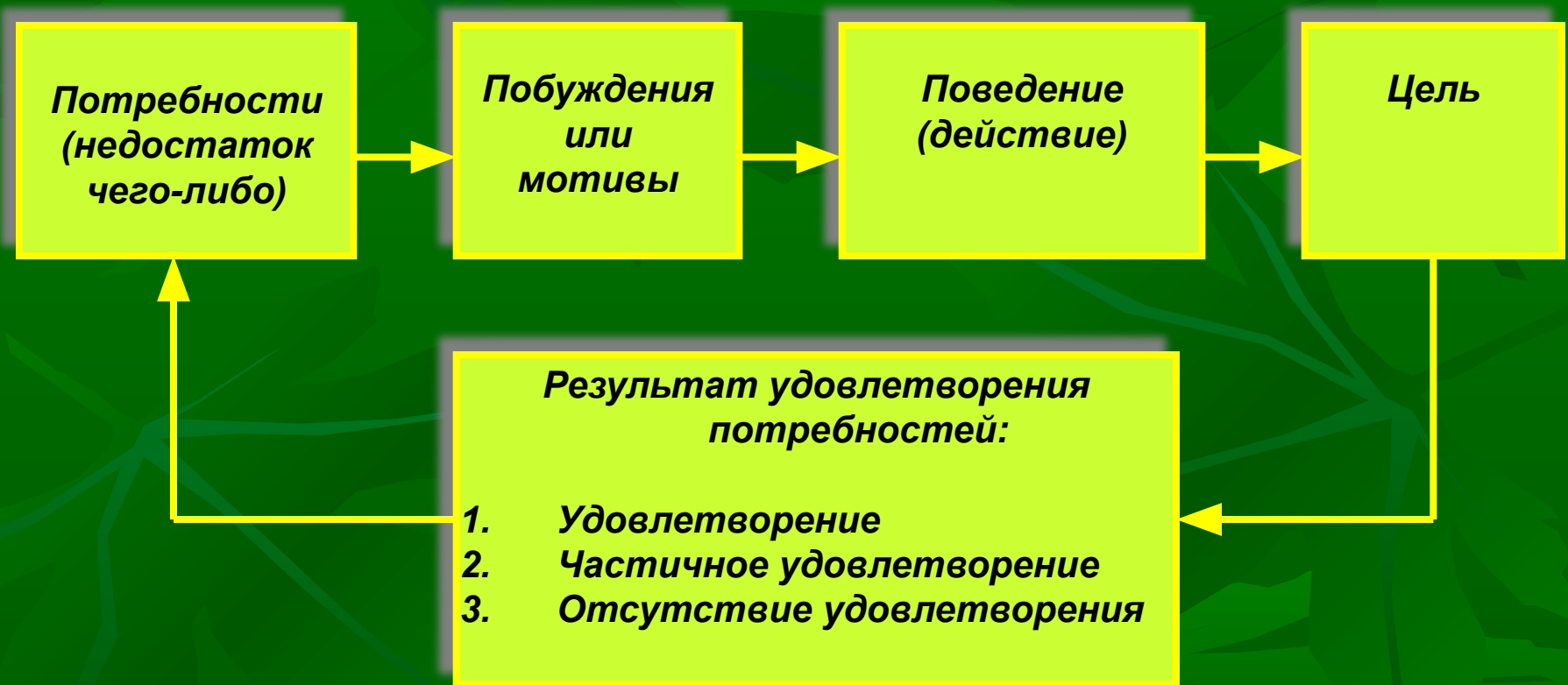
в теории «Y»



в теории «Z»



# Модель мотивации поведения через потребности



# **Потребность -** физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо

- ✦ **первичные потребности** – физиологические, врожденные (заложены генетически)
- ✦ **вторичные потребности** – психологические (осознаются с опытом)

- \* **Побуждение** – ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность
- \* **Мотив** – то, что вызывает определенные действия человека
- \* **Мотивационная структура человека** – совокупность, в которой мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, рассматриваемая как основа осуществления им определенных действий
- \* **Стимулы** – рычаги воздействия или носители "раздражения", вызывающие действие определенных мотивов (предметы, действия других людей, обещания и т.п.)



# Вознаграждение –

все то, что человек считает ценным для себя

## Внутреннее вознаграждение

(дает работа)

- \* чувство достижения результата
- \* содержательность и значимость выполняемой работы
- \* самоуважение
- \* дружба и общение, возникающие в процессе работы

## Внешнее вознаграждение

(дает организация)

- \* зарплата
- \* продвижение по службе
- \* символы служебного статуса и престижа (кабинет, секретарь и т.п.)
- \* похвалы и признание
- \* дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, мед. и другие страховки и т. п..)

# Мотивирование —

- \* процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных **МОТИВОВ**
- \* основа управления человеком

## Эффективность управления

в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

# Современные теории мотивации:

## \* **содержательные** —

основаны на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг )

## \* **процессуальные** —

основаны на определении того, как ведут себя люди с учетом их воспитания и познания (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер — Э. Лоулер)

**Содержательные теории мотивации**  
основываются на идентификации  
внутренних побуждений (потребностей),  
которые заставляют действовать человека  
так, а не иначе:

1. теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
2. теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда
3. 2-х факторная теория мотивации Фредерика Герцберга

# Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

Потребность  
само-  
выражения

Потребность признания  
и самоутверждения

Потребность принадлежности и  
причастности

Потребность безопасности

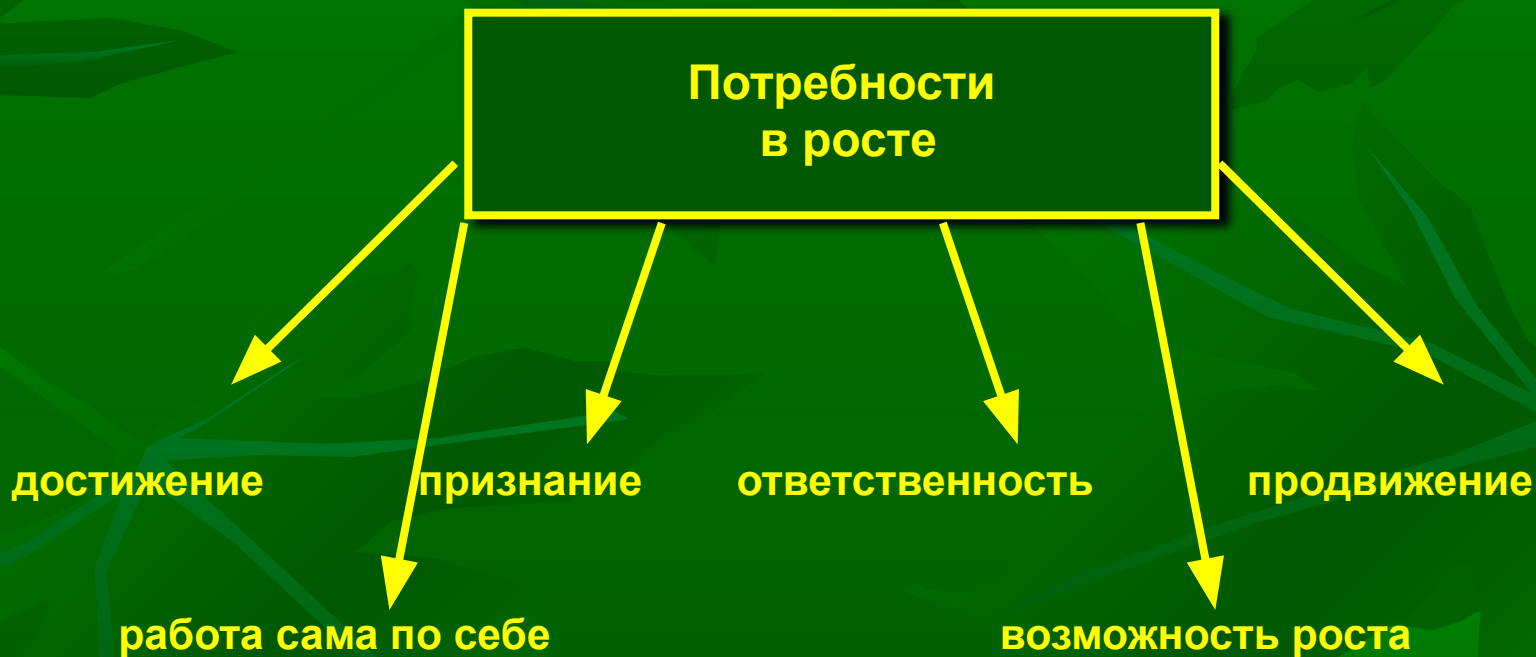
Физиологические потребности

# Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

- \* потребность достижения
- \* потребность соучастия
- \* потребность власти:
  - 1 группа – «власть ради себя»
  - 2 группа – «власть ради группы»

Эти потребности приобретены под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)



# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)





# Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации

## Теория Маслоу

Потребность  
самовыражения

Потребность  
признания и  
самоутверждения

Потребность  
принадлежности и  
причастности

Потребность  
безопасности

Физиологические  
потребности

## Теория МакКлелланда

Потребность  
роста

Потребность  
связи

Потребность  
соучастия

## Теория Герцберга

Мотивирующие  
факторы

Факторы  
здоровья

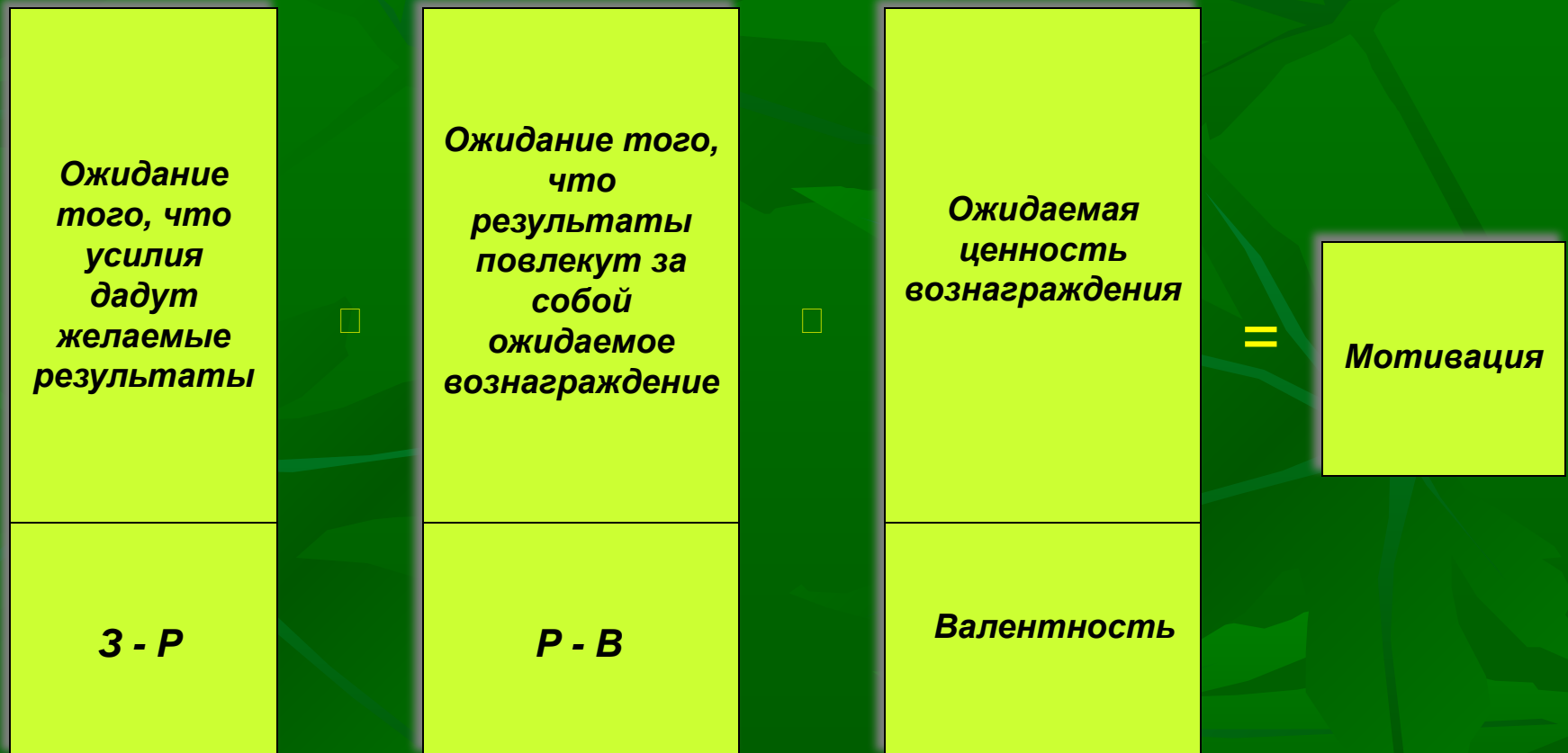
# Процессуальные теории мотивации:

- \* потребности существуют, но поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами
- \* поведение человека является функцией его восприятия, а также ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения
- \* человек распределяет свои усилия для достижения конкретных целей и выбирает конкретный вид поведения

## 3 основные процессуальные теории мотивации:

- \* теория ожиданий Виктора Врума
- \* теория справедливости/ теория равенства Стейси Адамса
- \* теория или модель Портера-Лоулера

# Теория ожиданий Виктора Врума



# Теория справедливости Стейси Адамса -

люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения и затраченных усилий, они сравнивают свой заработок с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу

Для восстановления справедливости, снятия психологического напряжения и восстановления баланса работника необходимо мотивировать:

- \* изменить уровень затрачиваемых усилий
- \* изменить уровень получаемого вознаграждения

## Выводы:

- \* работники, считая, что получают несправедливое вознаграждение, будут уменьшать интенсивность труда
- \* восприятие и оценка справедливости вознаграждения носит относительный, а не абсолютный характер
- \* руководителям необходимо вести разъяснительную работу

# Модель Портера – Лоулера

**5 переменных:** затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения



**Труд мотивирован  
максимально только тогда,  
когда работник может  
удовлетворить свои  
потребности исключительно  
посредством своей трудовой  
деятельности.**

# Элементы системы мотивированного труда

- ★ потребность(и)
- ★ благо
- ★ сам труд
- ★ соотношение затрат и получаемой выгоды от труда
- ★ ЭМОЦИИ
- ★ установки
- ★ условия жизнедеятельности
- ★ идеалы человека, его интересы



# Действия кадровой службы для мотивирования труда

Определить набор благ, отражающий все основные потребности и интересы сотрудника

Определить уровень удовлетворения потребностей каждого работника, его интересы

Конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы организации и которые целесообразно мотивировать

Увязать определенные виды деятельности с набором благ, льгот и преимуществ

**Мотивирование** труда  
одновременно означает и его  
**стимулирование**, т.е. создание  
условий, при которых работник  
может удовлетворить свои  
потребности, достигнув  
заранее установленных  
показателей.

# Требования к организации системы стимулирования труда:

- \* **комплексность**
- \* **дифференцированность**
- \* **гибкость**
- \* **оперативность**

# Виды стимулирования труда

## Материальные стимулы

**Прямые денежные:**  
зарботная плата и премии

**Косвенные денежные:**  
соцпакет, путевки, транспорт, дотации на питание, обучение персонала

## Нематериальные стимулы

**Моральные:**  
уважение со стороны друзей, родственников, награды

**Социальные:**  
престижность труда, возможность роста, планирование карьеры

**Творческие:**  
возможность самосовершенствования, самореализации



# Принципы мотивации работников

1. **доступность** (демократичность и понятность условий стимулирования)
2. **ощутимость** (учет порога действенности стимула)
3. **постепенность** (постоянная коррекция в сторону повышения материального стимулирования)
4. **минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой** (учет одномоментности действия стимула)
5. **сочетание материальных и моральных стимулов** (учет целенаправленного воздействия на работника)

# Перечень побудительных факторов трудовой деятельности работника

Стремление достичь высоких результатов,  
качественно решать поставленные проблемы

Личные профессиональные цели

Потребность хорошо выполнять свои обязанности

Интерес к работе

Возможность продвижения

Получение более высокой заработной платы

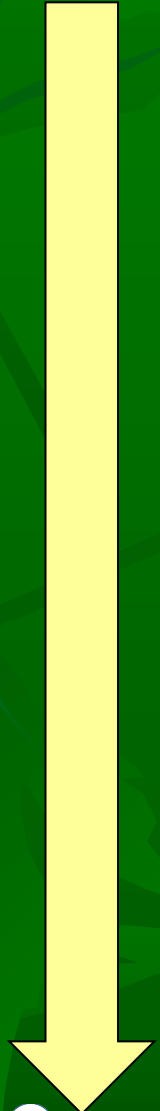
Контроль, регулярная оценка выполненной работы

Признание со стороны коллег, стремление их не подвести

Хорошие условия труда

Возможность получения дополнительного материального или  
морального вознаграждения

Возможность дисциплинарного взыскания



# Требования к системе оплаты и стимулирования труда:

- ★ оплата по результатам труда
- ★ уверенность и защищенность работников
- ★ стимулирующий и мотивирующий аспекты зарплаты
- ★ дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад

# Виды мотиваций

## Текущая мотивация

- \* Зарплата
- \* Месячная премия
- \* Наказание, поощрение

## Стабилизирующая мотивация

- \* Надбавка за стаж
- \* Льготное питание
- \* Гибкий график работы
- \* Дополнительное страхование и пенсионное обеспечение
- \* Повышение квалификации
- \* Льготный кредит на приобретение имущества, жилья

## Долгосрочная мотивация

- \* Гарантия рабочего места
- \* Вознаграждение за достижение долгосрочных (годовых) целей
- \* Продвижение (карьера)
- \* Делегирование ответственности за важную работу



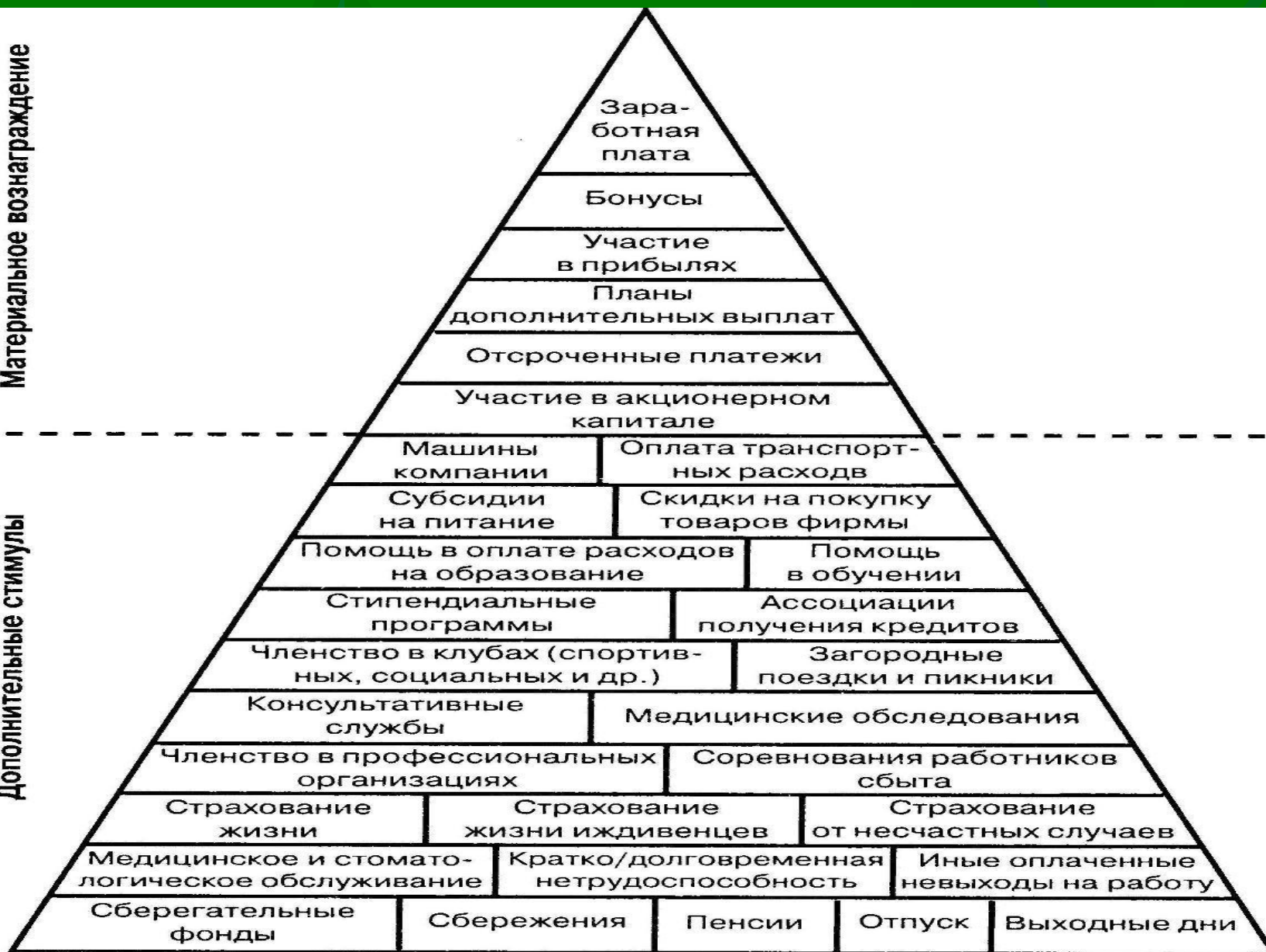
# Пути мотивации работников

1. установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение работника
2. создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников
3. активно общаться со своими сотрудниками, чтобы они четко себе представляли, чего от них ждут

# Формы стимулирования персонала

Материальное вознаграждение

Дополнительные стимулы



# Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под мотивацией?
2. Какую роль сыграли первоначальные концепции мотивации в деятельности руководителей и в чем они заключаются?
3. Сравните порядок стимулирования в теориях мотивации «Х», «Y» и «Z».
4. В чем проявляется закон результата?
5. Дайте определение таким понятиям, как потребность и вознаграждение. Какие их виды вам известны?
6. Какие содержательные теории мотивации существуют и в чем их суть?
7. Сравните «двухфакторную модель» Ф. Герцберга с теорией потребностей А. Маслоу.
8. Какие процессуальные теории мотивации вы можете назвать, в чем их отличие от содержательных теорий?
9. Опишите модель мотивации по Вруму.
10. От чего зависят результаты, достигнутые сотрудником, согласно модели Портера—Лоулера?
11. Объясните разницу между мотивацией и стимулированием.
12. Перечислите действия кадровой службы для мотивирования труда.
13. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
14. Перечислите существующие способы экономического стимулирования.
15. Какова структура заработной платы, позволяющей обеспечить соответствие оплаты труда достигнутым результатам?
16. Дайте характеристику известным вам формам оплаты и стимулирования труда, применяемых на туристских предприятиях.
17. В чем заключается функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на туристских предприятиях? Каковы методика его разработки и основные принципы?
18. Как построить модель функционально-стоимостного подхода?
19. Каковы направления использования функционально-стоимостного подхода на предприятиях туристской индустрии?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов. / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2005. - 240 с.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие. – Москва, ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. – Минск, Новое знание, 2002 – 404 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Москва, Новое знание, 2005. – 336 с.
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2007. – 512 с.: ил.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с англ. - Москва, 2005. - 702 с.