

Мотивация и

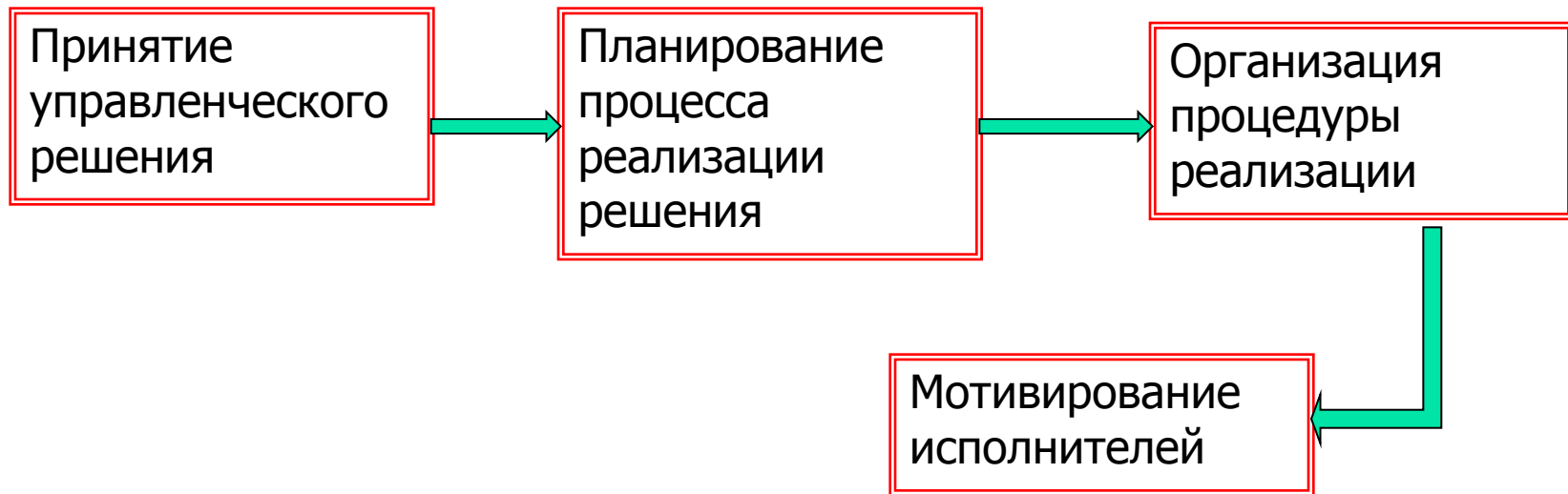
проектирование работ

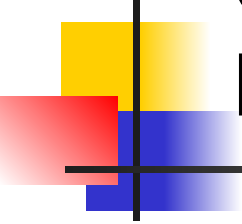


Основные вопросы темы:

1. Мотив как управленческая категория.
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Модели мотивации Э. Шейна
5. Проектирование работы

1. Мотив как управленческая категория

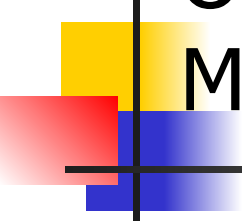




Основные положения теории «Х-У» Д. Макгрегора

Теория «Х»

- Средний человек не желает работать и уклоняется от неё
- Людей необходимо принуждать к работе, запугивать и контролировать
- Средний человек уклоняется от ответственности, поэтому предпочитает, чтобы им руководили



Основные положения теории «Х-У» Д. Макгрегора

Теория «У»

- Работа может быть источником удовлетворения
- Для достижения целей люди будут осуществлять самоконтроль и самоуправление
- Средний человек стремится к принятию на себя ответственности
- За достижение целей необходимо вознаграждать



Теория «Z» У. Оучи

- Отказ от политики увольнений
- Участие работников в принятии решений
- Программы служебной карьеры
- Нацеленность на обеспечение благосостояния работников

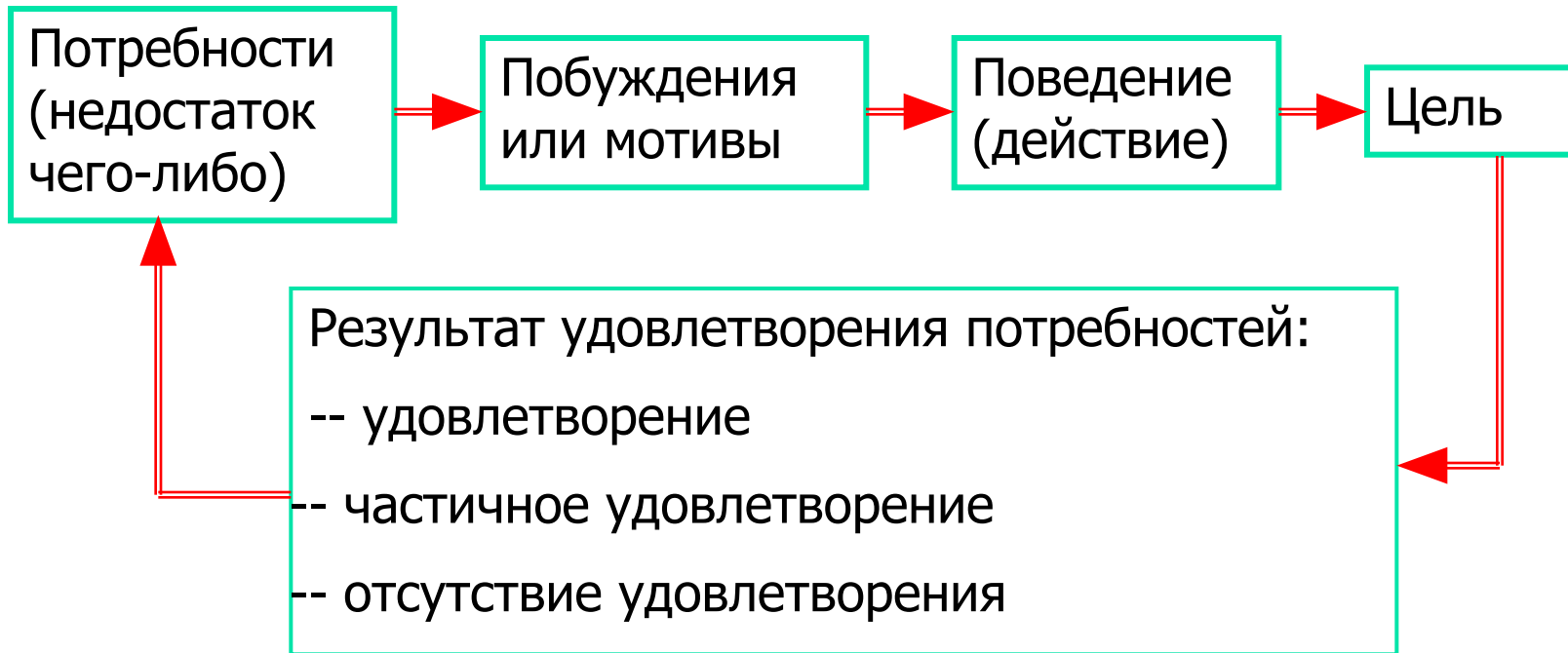


Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию.

Потребность – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, общества в целом.

Мотивация – это процесс побуждения исполнителя совершать действия, направленные на достижение целей организации.

Модель мотивации поведения через потребности





Последовательность действий менеджера при выявлении мотивации:

- 1) определение конкретных функций конкретного рабочего места;
- 2) выявление условий, при которых абстрактный работник может согласиться на выполнение таких функций;
- 3) выявление возможностей создания таких условий;
- 4) создание определенных условий для конкретного рабочего места;
- 5) принятие работника и анализ ожиданий от действий работника и результатов;
- 6) продумывание дополнительных стимулирующих и мотивирующих мер;
- 7) создание дополнительных условий.



Теории мотивации

Содержательные

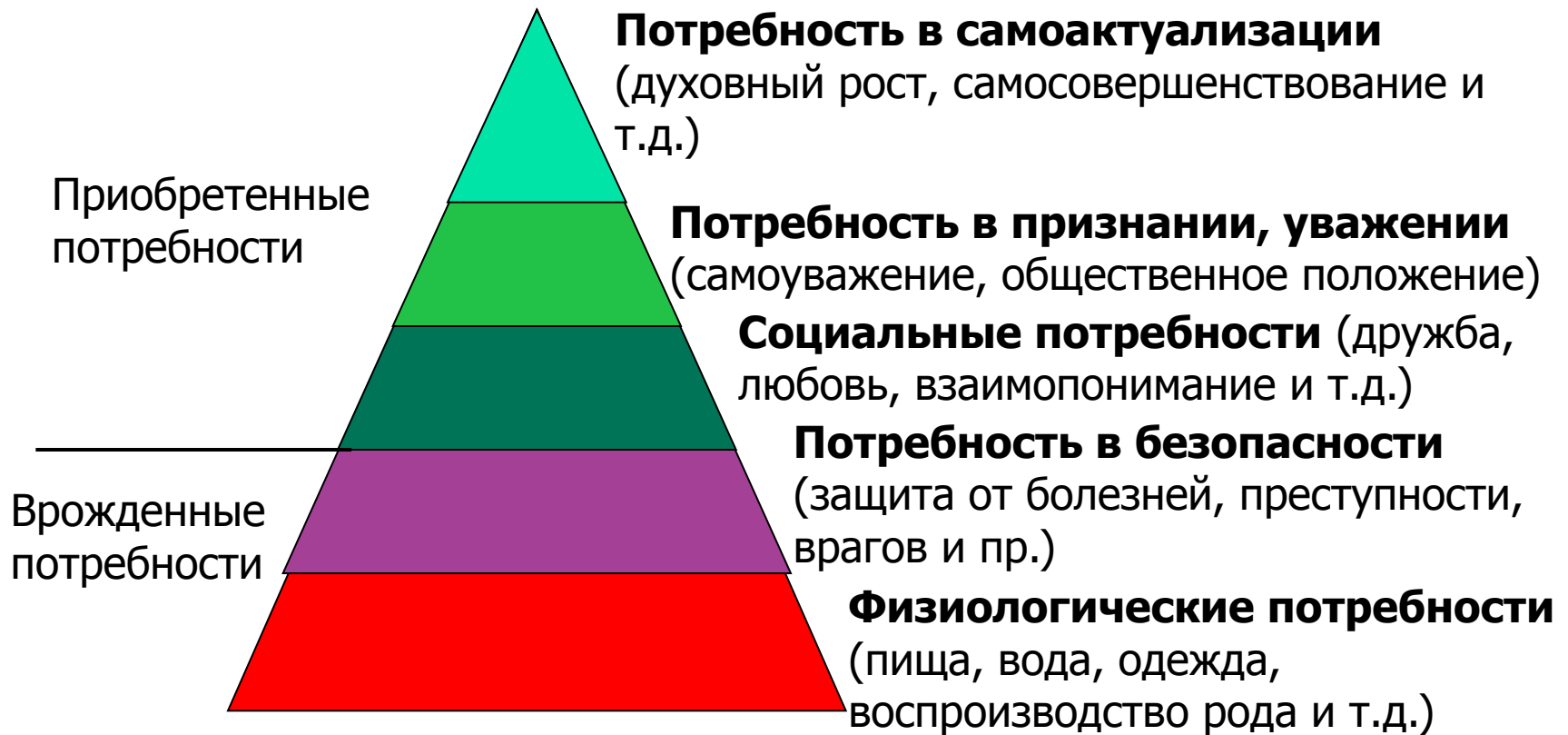
- А Маслоу
- К. Альдерфер
- Д. МакКлеланд
- Ф. Герцберг

Процессуальные

- В. Врум
- Дж. Адамс
- Портер и Лоулер

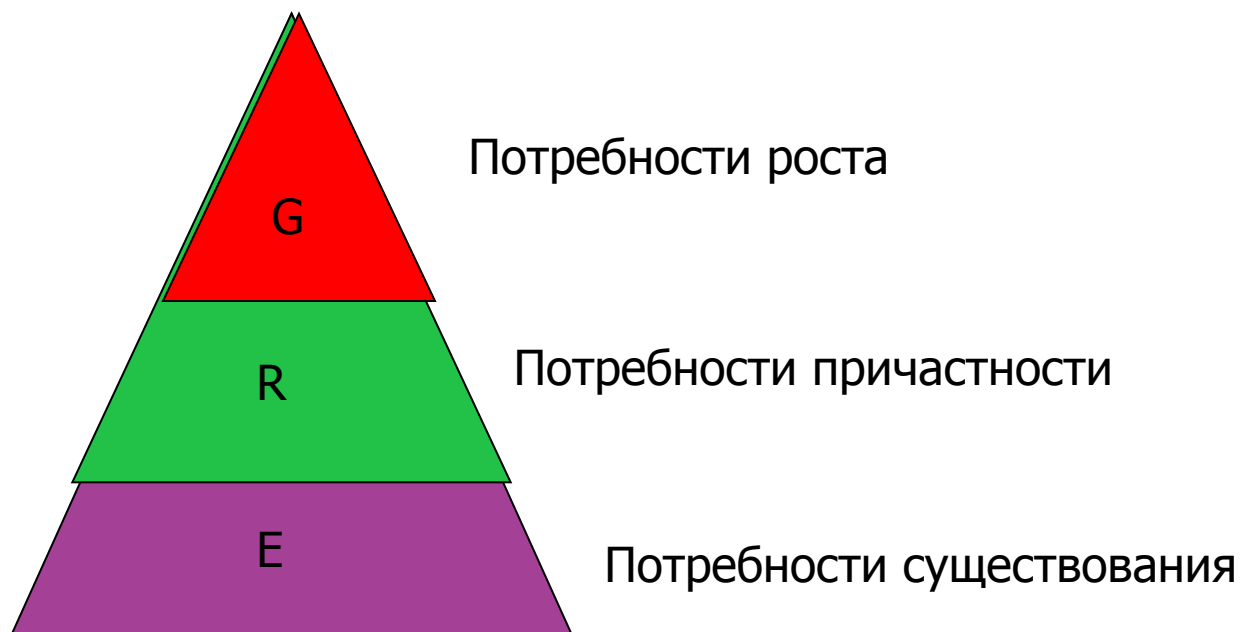
2. Содержательные теории мотивации

Теория А. Маслоу





Теория К. Альдерфера



Теория Ф. Герцберга



Гигиенические факторы

- Условия труда
- Зарботная плата
- Контроль и пр.

Нейтральное состояние

Факторы мотивации

Признание
Ответственность
Карьера и пр.



Неудовлетворенность



Удовлетворенность



Гигиенические факторы:

- Креативная политика и управление
- Контроль
- Отношения с начальником
- Условия работы
- Отношения с коллегами
- Отношения с подчиненными
- Статус в компании
- Безопасность
- Оклад

Факторы мотивации:

- Достижения
- Признание
- Сама работа
- Ответственность
- Успех
- Карьерный рост



3. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В. Врума

$$(Z/P) * (P/V) * (V_v * V_p) = \text{мотивация}$$

Z – затраты(усилия);

P- результат;

V – вознаграждение;

V_v – ценность вознаграждения;

V_p – приоритетность потребности



Теория справедливости Д.Адамса

$$\mathbf{V1/A1 - V2/A2 = \Delta}$$

A1 – свои усилия;

A2 – чужие усилия;

V1 – свое вознаграждение;

V2 – чужое вознаграждение

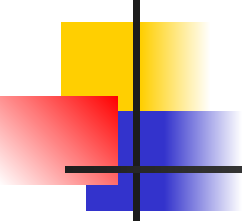
Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя

Внутреннее:

- Чувство достижения
- Ощущение необходимости, новизны
- Усталость и пр.

Внешнее:

- Заработная плата
- Условия труда
- Статус в компании
- Карьерный рост и пр.



Фактическое
вознаграждение

=

Ожидаемое
вознаграждение

Фактическое
вознаграждение

≈

Ожидаемое
вознаграждение

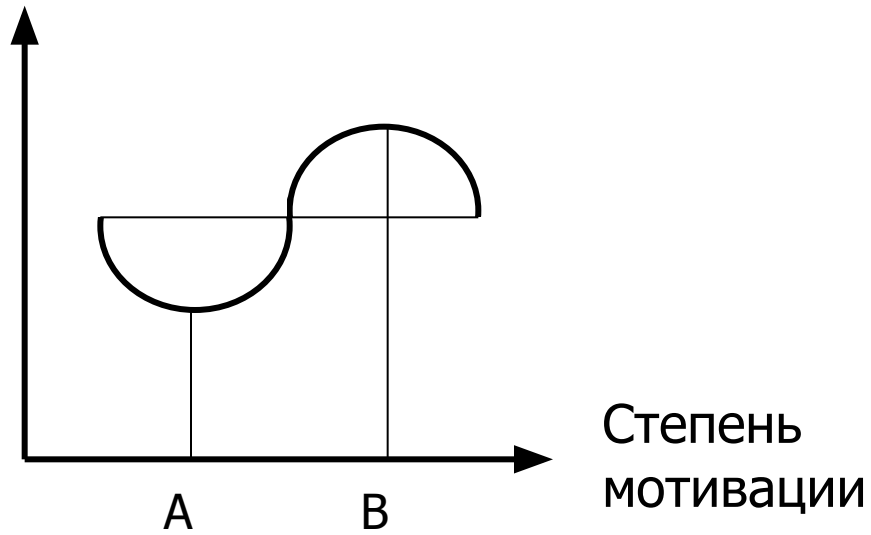
Фактическое
вознаграждение

≠

Ожидаемое
вознаграждение

Закон Эркаса-Додсона

Производительность и качество труда





4. Модели мотивации Э. Шейна

1. Рационально-экономическая модель
2. Социальная модель
3. Модель самоактуализации
4. Комплексная модель



5. Проектирование работы

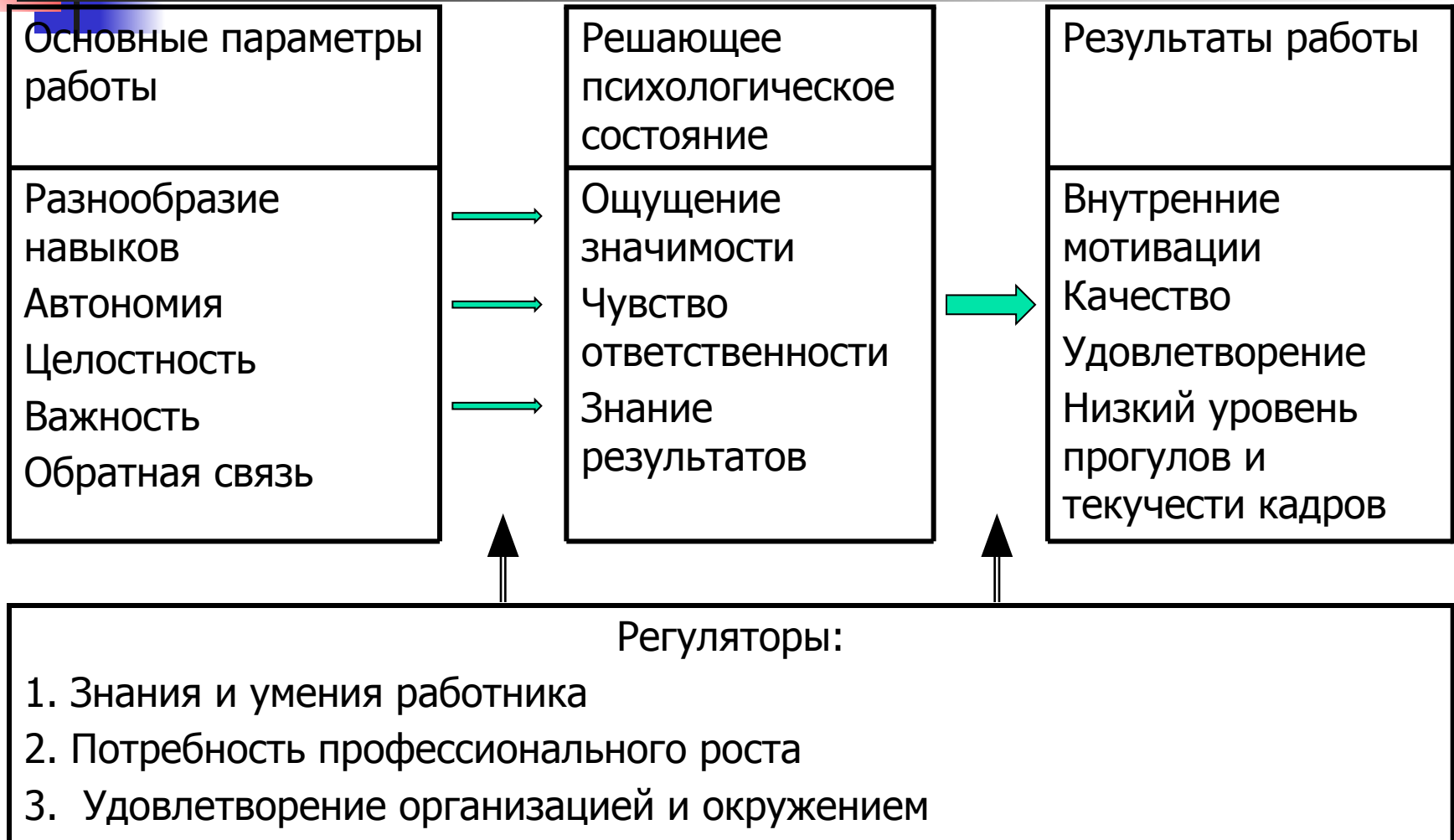
- Для работника – интересная работа, возможность развития, партнерство, доля в прибыли и пр.
- Для менеджера – сокращение прогулов, снижение текучести кадров, повышение производительности и качества работ
- Для организации – развитие организации, улучшение производственных отношений, усиление лояльности сотрудников



Методы проектирования работы:

1. Ротация рабочих мест
2. Расширение объема работ
3. Обогащение содержания работы
4. Повышение целостности работы
5. Автономные рабочие группы

Модель Дж. Хэкмана и Г. Олдхэма



Выводы:



1. Мотивация как внутреннее побуждение человека качественно выполнять ту или иную работу определяется различными побуждающими факторами.
2. Поведение человека объясняется его ценностями и убеждениями, потребностями и особенностями окружающей среды.
3. Удовлетворение от работы и мотивация зависят от усилий, результатов работы и справедливого вознаграждения.
4. В основе моделей мотивации Шейна лежат различные теории мотивации.
5. Мотивирующие факторы могут проявиться при правильной организации и проектировании работ.