

A decorative graphic on the left side of the slide. It features a large black left square bracket and a large black right square bracket. A thin yellow circle is positioned behind the text, partially overlapping the brackets. The background consists of a light orange gradient with a horizontal white bar and a light green bar behind the text.

Мотивация

Мотивация как функция менеджмента

[



Когда уже есть штат, состоящий из подготовленных, умелых и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности.

А. Морита

Мотивация - процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации.

Создание заинтересованности персонала в достижении целей фирмы.



Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждения к действию

Потребности

Первичные – физиологические, они заложены генетически: потребность в пище, тепле, отдыхе и прочем.

Вторичные - по своей природе носят психологический характер, они возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным.

Вознаграждения

```
graph TD; A[Вознаграждения] --> B[Внешние]; A --> C[Внутренние];
```

Внешние — они даются организацией (денежные выплаты, продвижение по службе)

Внутренние — получаемые по средствам работы (чувство успеха при достижении цели, содержательность и значимость выполняемой работы, самоуважение дружба и общение, возникающие в процессе работы)

Основные понятия

- *Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека.
- *Стимулы* – выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Принято выделять:



Теория иерархии потребностей

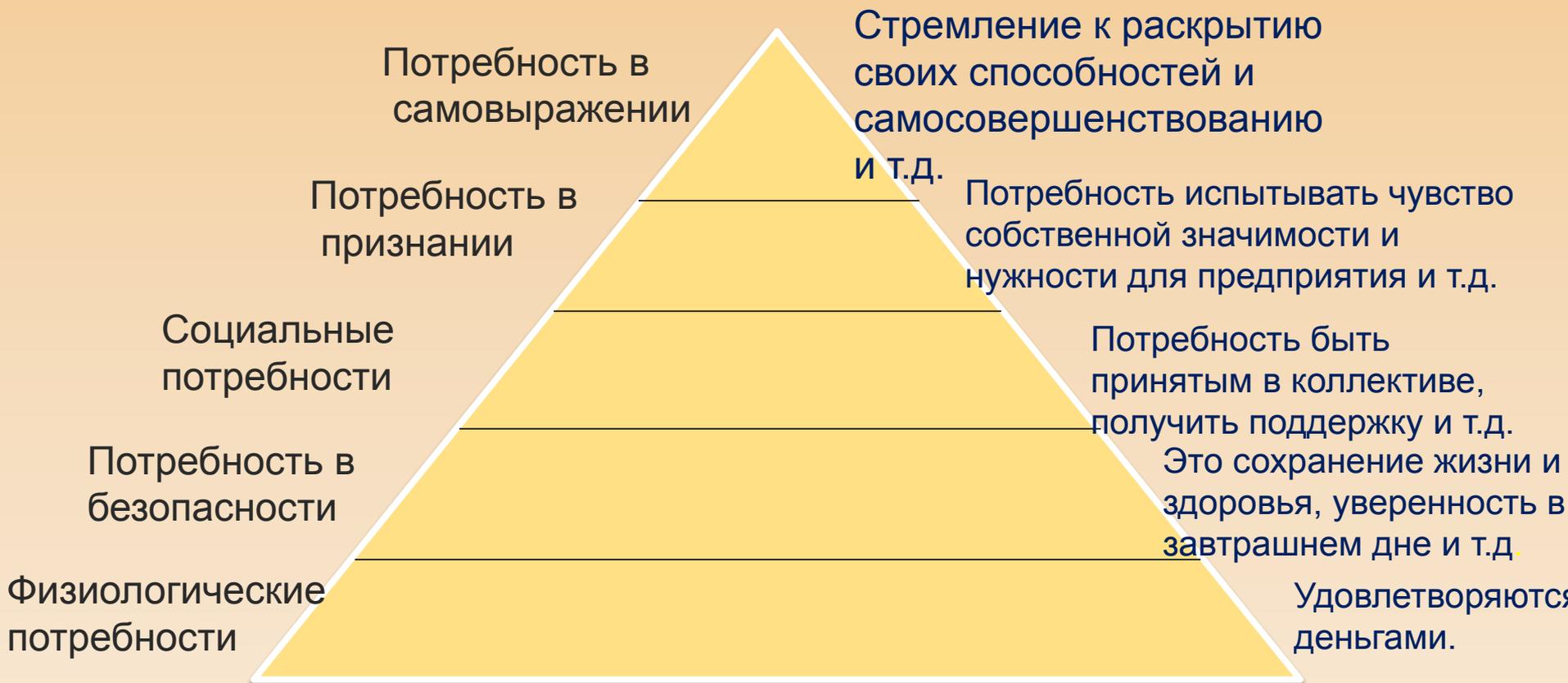
Маслоу

Основные идеи :

- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные – не мотивируют людей;
- чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



Иерархия потребностей по А. Маслоу



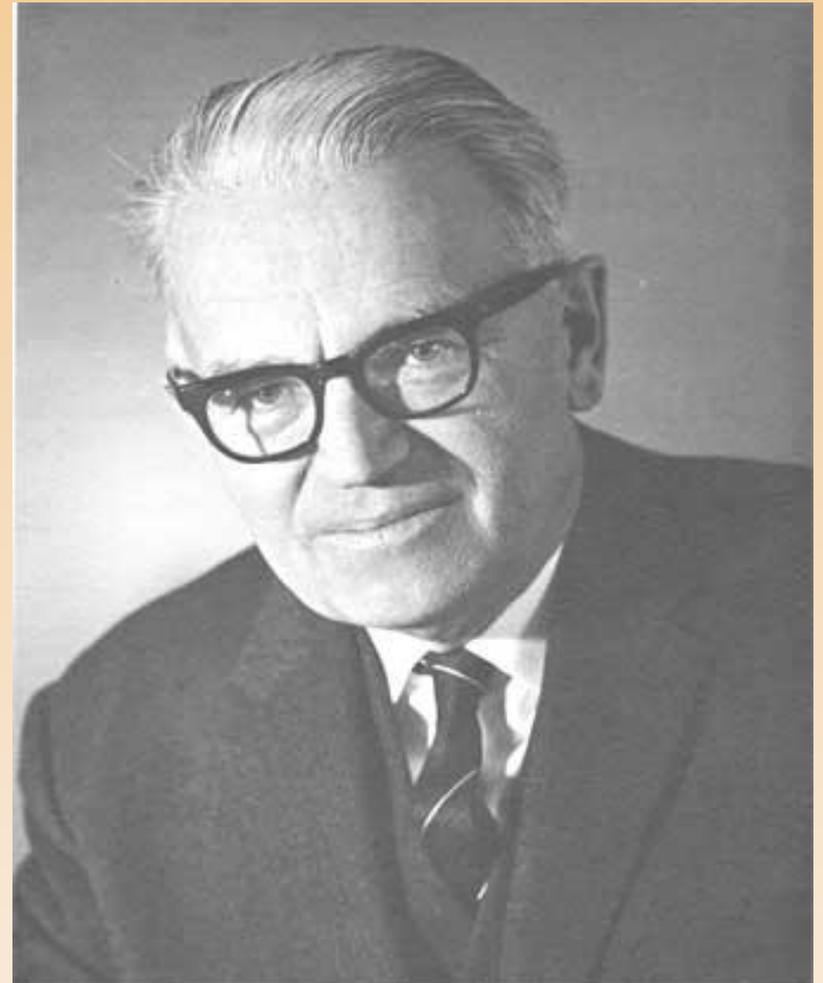
Недостатки концепции Маслоу

- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

Теория двух факторов Герцберга

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.



Группы потребностей

1. **Мотивирующие** (в признании, успехе, продвижении по службе и т.д.)
2. **«Гигиенические»** (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника)



Шкалы для оценки степени удовлетворения потребностей

1. «Удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» (удовлетворение мотивирующих потребностей стимулирует трудовую активность, неудовлетворенность – не демотивирует).
2. «Неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (неудовлетворенность «гигиенических» потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но удовлетворенность – полностью не активизирует ее).

Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17

Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения привлекательности работы	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

[Деньги]

- Формы денежного поощрения могут быть различными:
 - повышение заработной платы
 - премии
 - поощрения



Перспектива

- Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти».

-возможность занять более высокую должность

- более сложная и ответственная работа.

Лучшие условия труда

- От того, в какой цвет выкрашены стены помещения, где люди работают, как расставлена мебель, есть ли на окнах цветы, зависит их настроение.



[Признание]

- Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть ещё сильнее. Нет человека, который остался бы равнодушен к признанию его способностей и высокой оценке его работы.



[Свободное время]

- Руководитель может поощрять подчиненных за хорошую работу увеличением продолжительности отпуска, давать работнику задание на день и отпускать его с работы, если оно выполнено раньше.



[Интересная работа]

- Она предназначена для лучших работников. Если человек работает хорошо, руководитель может вознаграждать его, давая ему интересные задания и позволяя не заниматься тем, что ему не нравится.



Способы вознаграждения людей за труд:

- Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.
- Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).
- Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.
- Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день.
- Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.