

Менеджмент

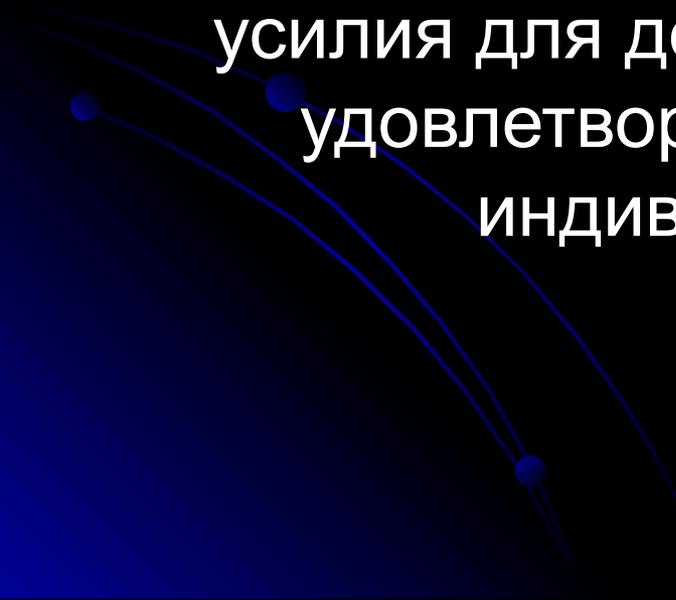
Мотивация



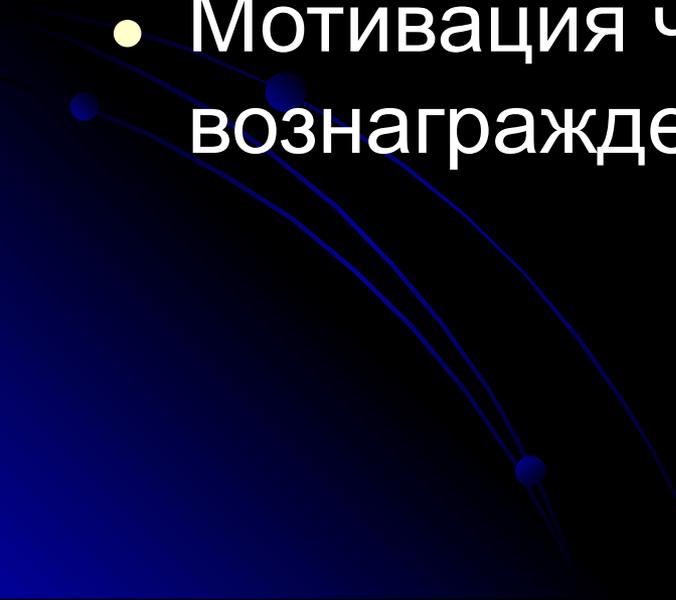
Мотивация

Процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных целей и целей организации

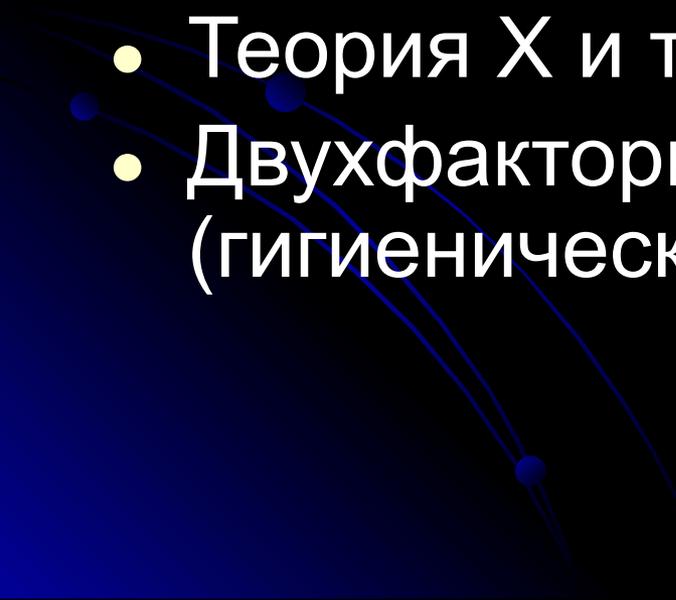
Готовность работника приложить определенные усилия для достижения целей организации и удовлетворить за счет этого конкретные индивидуальные потребности



Общие теории мотивации

- Мотивация кнута и пряника
 - Психология в мотивации
 - Потребности и мотивационное поведение
 - Мотивация через внутреннее и внешнее вознаграждение
- 

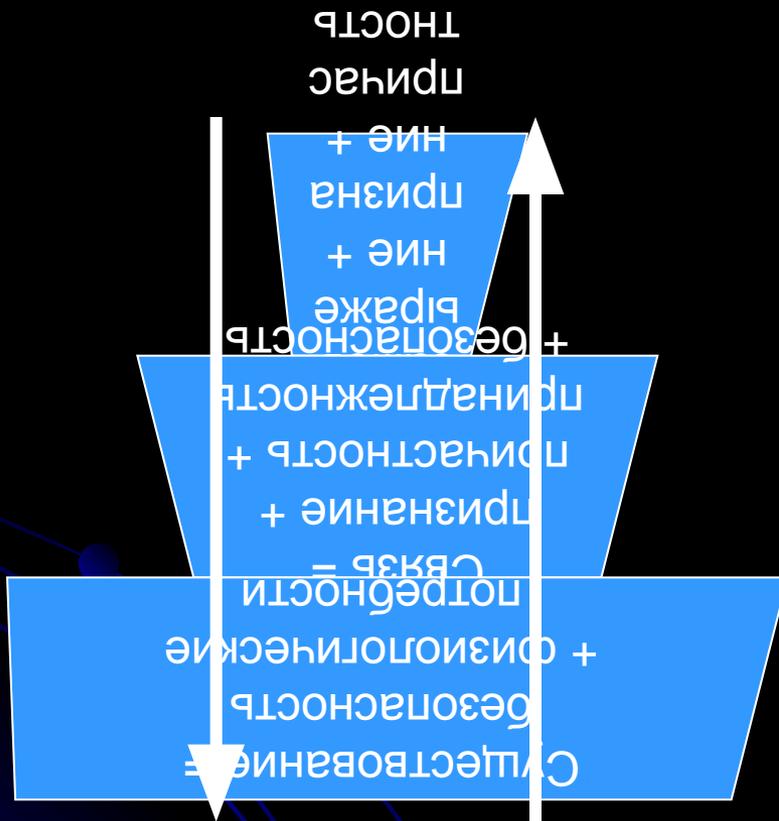
Содержательные теории МОТИВАЦИИ

- Иерархия потребностей (теория Маслоу)
 - Теория потребностей Мак-Клелланда (потребность во власти, успехе и причастности)
 - Теория X и теория Y Мак-Грегора
 - Двухфакторная теория Герцберга (гигиенические факторы)
- 

Теория Маслоу



Теория Альдерфера



- Движение вверх – процесс удовлетворения потребностей
- Движение вниз – процесс фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность

Теория X и теория Y

- Теория X – служащие в массе своей ненавидят работу, ленивы, стремятся избегать ответственности и работают только по принуждению
- Теория Y – служащим свойственен творческий подход, они готовы принимать на себя ответственность и самостоятельно направлять свои действия

Мотивационно-гигиеническая теория Херцберга

Внутренние факторы связаны с удовлетворенностью человека работой и его мотивацией к труду, а внешние – с неудовлетворенностью работой

- Мотиваторы – факторы, повышающие удовлетворенность работой
- Гигиенические факторы – факторы, которые приводят к снижению неудовлетворенности работой, но не мотивируют к труду

Теория Херцберга

Мотиваторы:

Достижения
Признание
Работа как таковая
Ответственность
Продвижение по службе
Профессиональный
рост

Высокая степень
удовлетворенности

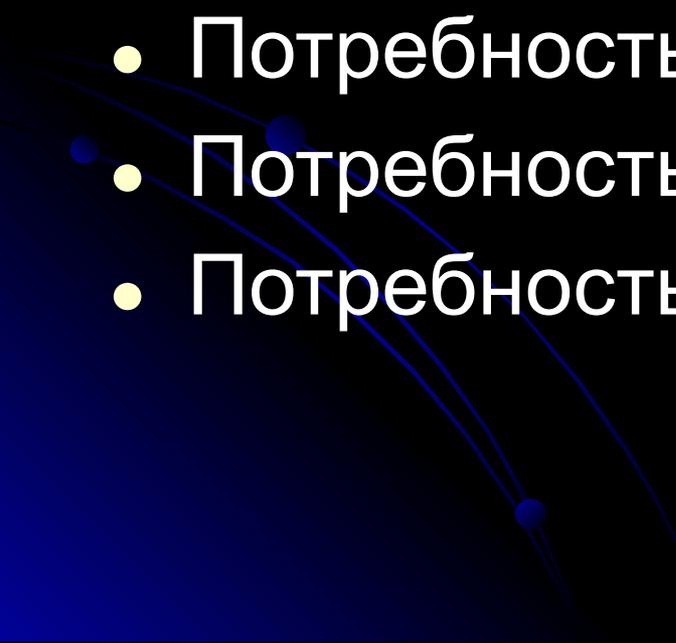
Средняя степень
удовлетворенности

Факторы гигиены:
Контроль качества
Политика компании
Отношения с
непосредственным
начальником
Условия труда
Зарплата
Отношения с коллегами
Личная жизнь
Отношения с
подчиненными
Положение в компании
Защищенность

Низкая степень
удовлетворенности

Теория Мак-Клеланда

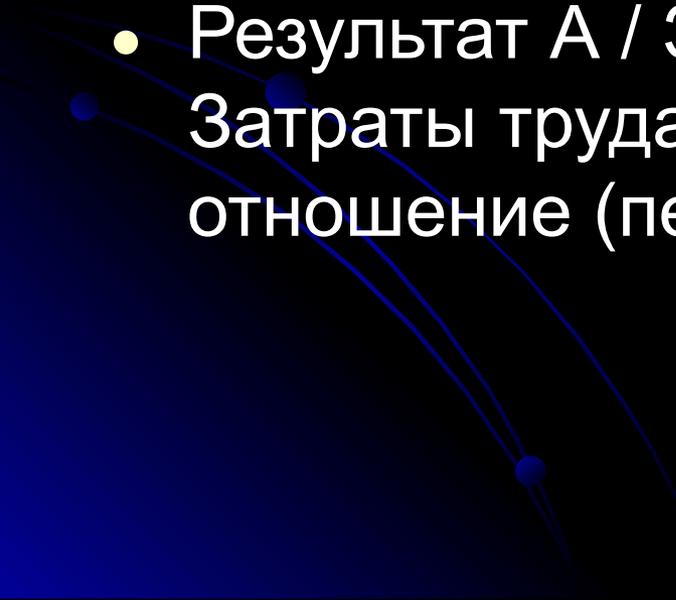
Логическое продолжение теории Маслоу, согласно которой мотивация базируется на трех потребностях:

- Потребность в причастности
 - Потребность во власти
 - Потребность в успехе
- 

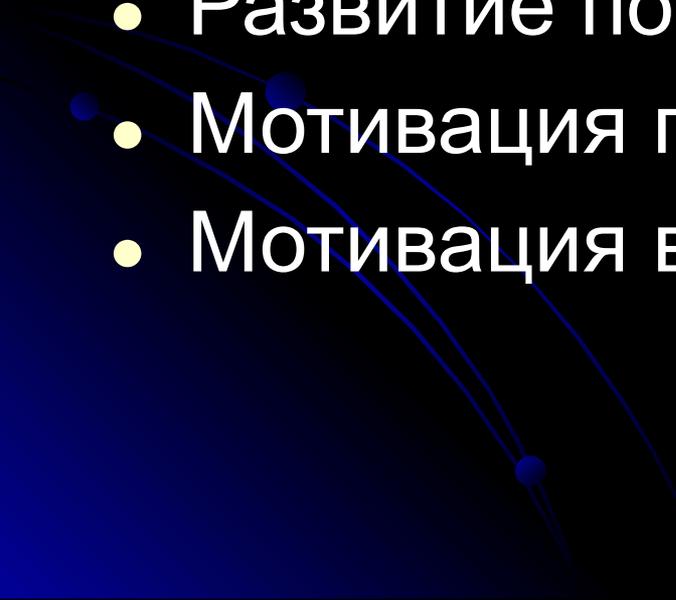
Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

- Теория постановки целей (основана на уверенности человека в способности достичь цели)
- Теория ожидания Виктора Врума (ожидание, что усилия дадут результат)
- Теория справедливости (вознаграждение должно быть адекватным)
- Модель Портера-Лоулера (сплав теории ожиданий и теории справедливости)

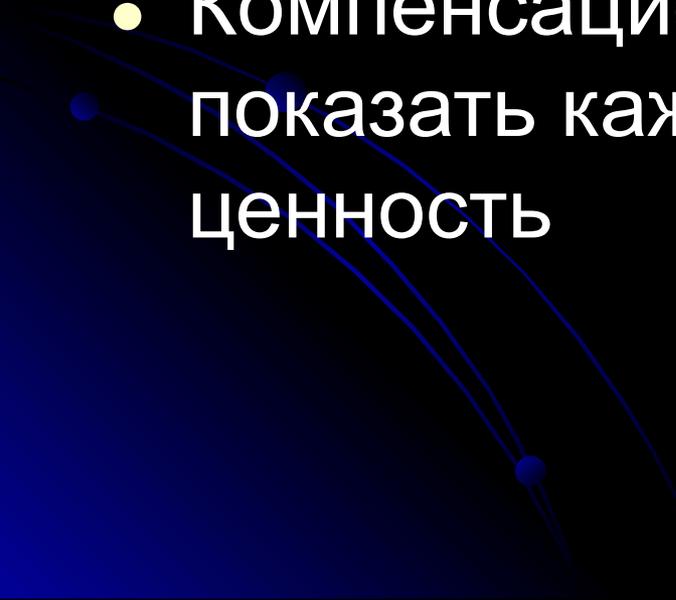
Теория справедливости

- $\text{Результат } A / \text{Затраты труда } A < \text{Результат } B / \text{Затраты труда } B$ – несправедливое отношение (недооценка)
 - $\text{Результат } A / \text{Затраты труда } A = \text{Результат } B / \text{Затраты труда } B$ – справедливое отношение
 - $\text{Результат } A / \text{Затраты труда } A > \text{Результат } B / \text{Затраты труда } B$ – несправедливое отношение (переоценка)
- 

Современные проблемы МОТИВАЦИИ

- Мотивация с учетом культурных различий
 - Мотивация уникальных групп рабочей силы
 - Развитие потенциала сотрудников
 - Мотивация профессионалов
 - Мотивация временных служащих
- 

Компенсация и мотивация

- Деньги – самый очевидный способ вознаграждения
 - Неправильная увязка оплаты и труда может быть анти-мотиватором
 - Компенсационная программа призвана показать каждому сотруднику его ценность
- 

Разработка программ вознаграждения

- Менеджмент «открытой книги» - финансовая отчетность доступна всем
- Программы «плата за эффективность» - оплата труда варьируется по 1 критерию эффективности
- Программы фондовых опционов – возможность покупки акций компании

Некоторые правила МОТИВАЦИИ

- Учитывайте индивидуальные различия между людьми
- Распределяйте рабочие задания с учетом особенностей и квалификации работников
- Умело используйте цели
- Следите, чтобы цели воспринимались служащими как достижимые
- Вознаграждайте служащих в индивидуальном порядке
- Основывайте вознаграждение на показателях эффективности работы
- Проверяйте справедливость применяемой системы поощрений
- Используйте программы признания
- Не игнорируйте материальное поощрение

Резюме

- Современные теории мотивации базируются на психологических исследованиях
- Потребности и их ожидаемое удовлетворение становятся инструментом мотивации
- Мотивация есть сплав справедливости и ожиданий