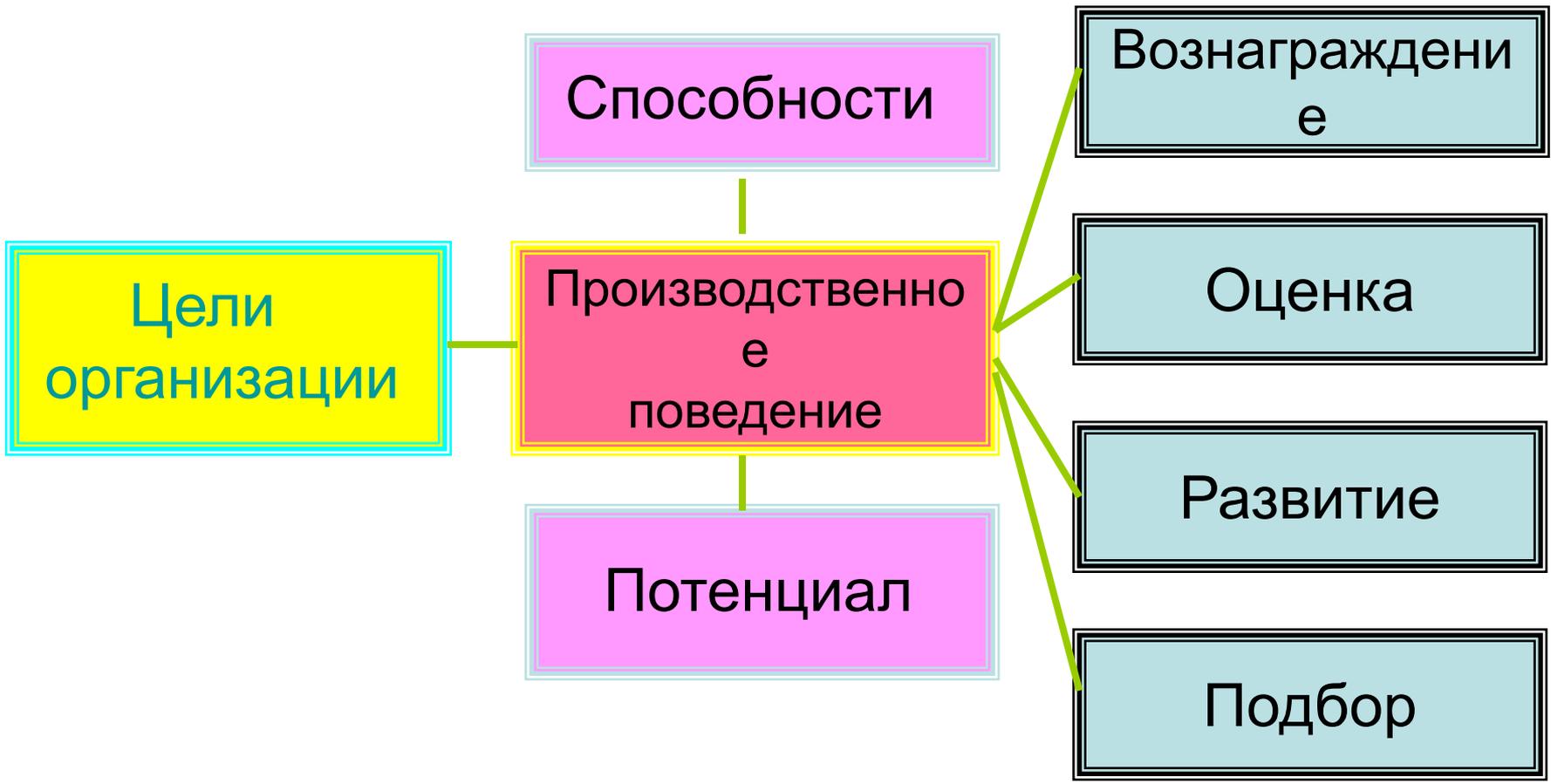


Мотивация



**Лидерство и
управление
конфликтами**





Первичные потребности

Внутренние вознаграждения

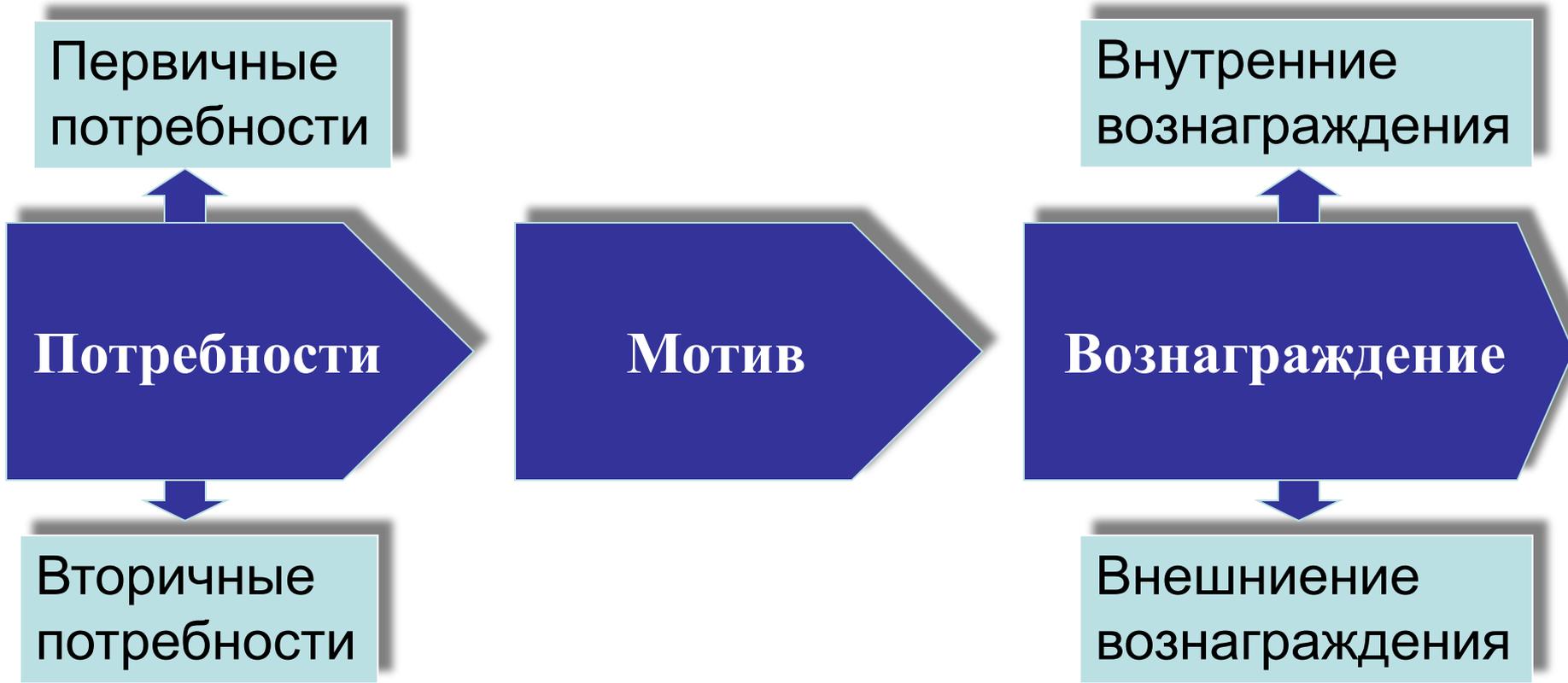
Потребности

Мотив

Вознаграждение

Вторичные потребности

Внешние вознаграждения



Потребности

Объективное свойство человека нуждаться в определенных условиях, необходимых для его функционирования и развития



Первичные потребности -
Физиологические и, как правило, врожденные

Вторичные потребности -
Психологические (потребность в уважении, успехе, власти и т.д.)

Вознаграждение

→ Все, что человек считает ценным для себя



→ Внутренние вознаграждения -
Дает сама работа

→ Внешние вознаграждения -
Даются организацией

Потребностно-мотивационные теории



ЧТО?

Содержательные:

- ✓ А. Маслоу
- ✓ К. Альдерфер
- ✓ Д. Мак Клеlland
- ✓ Ф. Герцберг

КАК?

Процессуальные:

- ✓ Теория X и теория Y
- ✓ Теория ожидания
- ✓ Теория справедливости
- ✓ Модель Портера-Лоулера

Иерархическая теория потребностей А. Маслоу



Структурно-организационные факторы



- требующая полной отдачи работа
- возможность использовать творческий подход
 - достижения на работе
- повышение квалификации в организации



Мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга



Мотиваторы

- Достижения
- Признание
- Работа сама по себе
- Ответственность
- Повышение квалификации
- Продвижение по службе

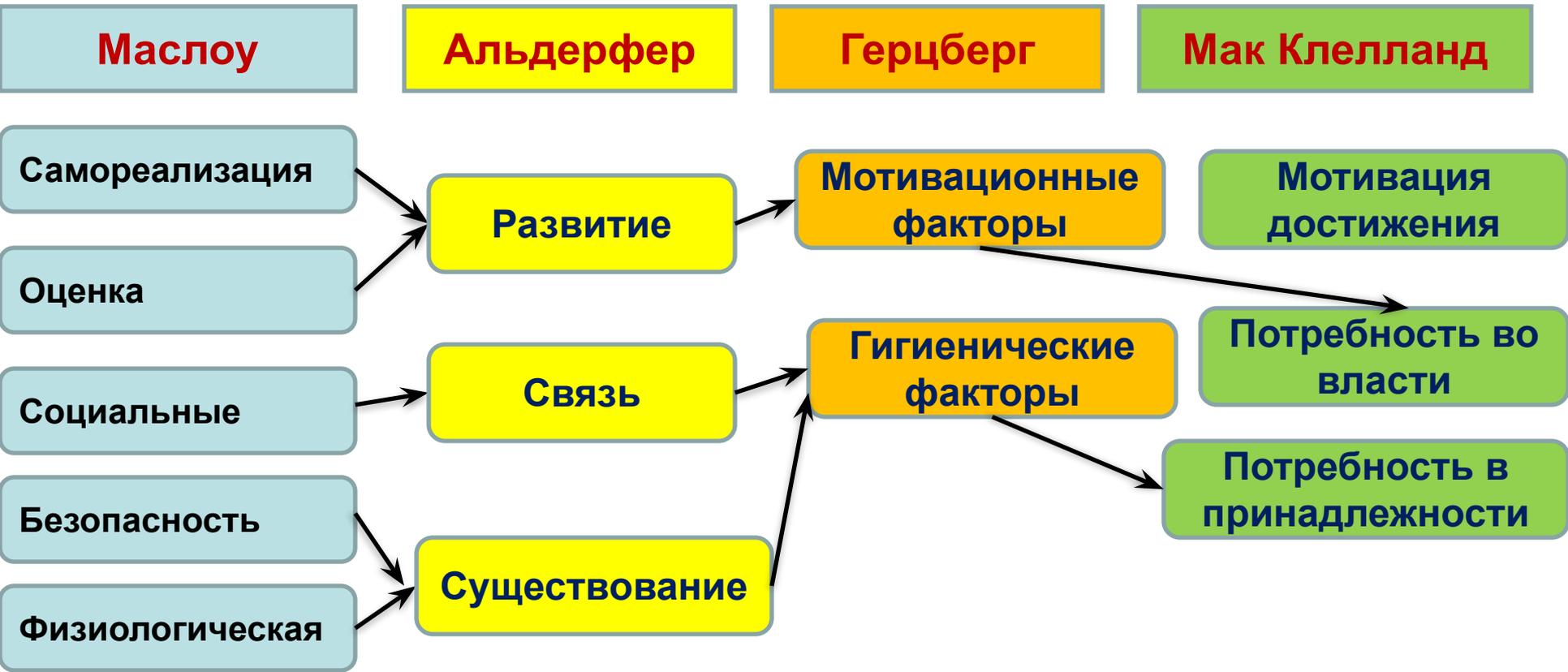
Гигиенические факторы / Факторы, связанные с внешними условиями работы / Демотиваторы

- Политика компании и методы управления
- Непосредственное руководство
- Условия труда
- Зарплата
- Отношения с коллегами
- Личная жизнь
- Отношения с подчиненными
- Статус/ Положение
- Безопасность и гарантии





Потребностно-мотивационные теории



Цели работника



Автоном
ность,
творчес
тво

Комфор
т

Власт
ь

Межличн
остные
отношен
ия

Прочно
е
положе
ние

Призна
ние
и
статус

Процесс управления оплатой труда



Теория справедливости (равновесия)

Люди

А) определяют для себя *соотношение* полученного вознаграждения и затраченных усилий

Б) соотносят свое вознаграждение с вознаграждением других людей за аналогичную работу

Теория справедливости



Несправедливость

Отдача, полученная работником А

Вклад работника А

<

Отдача, полученная работником Б

Вклад работника Б

Отдача, полученная работником А

Вклад работника А

>

Отдача, полученная работником Б

Вклад работника Б

Справедливость

Отдача, полученная работником А

Вклад работника А

=

Отдача, полученная работником Б

Вклад работника Б

Основные стимулы



- **Страх** (возможность потерять)
- **Интерес** (возможность получить)

Материальные потери

Социальные потери

Психологические потери

Преимущества систем стимулирования, основанных на страхе



- Эффективность
- Скорость воздействия
- Низкая экономическая стоимость
- Универсальность воздействия

Ограничения стимулирования страхом



- Привыкание
- Краткосрочный эффект
- Создает напряжение, нервозность в компании, что ухудшает условия труда
- Применимо не для всех категорий сотрудников

Основное правило при использовании стимулирования возможностью потери :



- Дозированное воздействие
- Только на уровне возможности материальных/социальных потерь
- Наказание должно быть соразмерно с провинностью

Хорошая система стимулирования:



- Возможность **получить**
- Возможность **потерять**
- В зависимости от демонстрируемого поведения и результата работы

Основные инструменты мотивации



- ✓ Открытое двустороннее общение
- ✓ Правильное делегирование
- ✓ Участие в принятии решений
- ✓ Поддержка и помощь
- ✓ Знание личных нужд
- ✓ Поддержка идей и предложений
- ✓ Обмен информацией
- ✓ Профессиональное развитие
- ✓ Возможности применить способности
- ✓ Уважение личности
- ✓ Искренняя похвала

Неправильная мотивация



- ✓ Мотивация всей команды, а не каждого в отдельности
- ✓ Применение «морковки» в качестве стимула
- ✓ Побуждение страхом
- ✓ Применение похвалы **ТОЛЬКО** за исключительные результаты
- ✓ Пренебрежение признаками демотивации (*прогулы, опоздания, необщительность, безучастность, раздражение*)

Ключевые факторы демотивации



- Нарушение психологического контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Ключевые факторы МОТИВАЦИИ



- ✓ Работа в компании, которая известна, успешна и престижна;
- ✓ Удовлетворение от самой работы;
- ✓ Заработная плата и другие формы материального поощрения.

Исследования McKinsey, 2001г.

Ключевые факторы мотивации менеджеров



- Возможность проектирования рабочего места: независимость, рамки ответственности;
- Вовлечение, участие менеджеров во всем процессе организации и исполнения работы;
- Возможность развития на рабочем месте.
- Supportive environment: ответственность при возможности реализовывать свои идеи, получать помощь и иметь право на ошибку

Элементы мотивационной программы



1. Установление актуальных, труднодостижимых, понятных целей
2. Удаление личностных и организационных препятствий к выполнению
3. Использование вознаграждений и наказаний для обеспечения необходимого производственного поведения
4. Обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений
5. Справедливое распределение вознаграждений
6. Обеспечение своевременности вознаграждений и объективной обратной связи

Мотивирующие мотивы



Экономические

Основные

Дополнительные

Гибкие
должностные
оклады

Доплаты
к окладам

Сдельная
оплата

Оплата %
от результата

Социально- Экономические

Разовые
льготы

Долговременные
льготы

Премии

Процент
от прибыли

Бонусы

Моральные

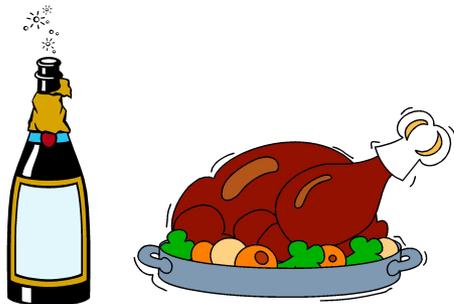
Индивидуального
воздействия

Коллективно-
ориентированные

Возможные льготы:



- Оплата лечения
- Медицинское страхование
- Страхование имущества
- Дополнительный отпуск
- Дополнительный выходной
- Гибкий график работы
- Материальная помощь
- Оплата питания
- Оплата транспорта
- Бесплатная стоянка
- Подарки к юбилеям
- Бесплатная рабочая одежда
- Туристические путевки
- Жилищная помощь
- Оплата обучения



Социальные программы



Медицинское обслуживание



Общественное питание



Квартирный вопрос



Профилакторий



Базы отдыха



Общжития

Мотивирующие методы

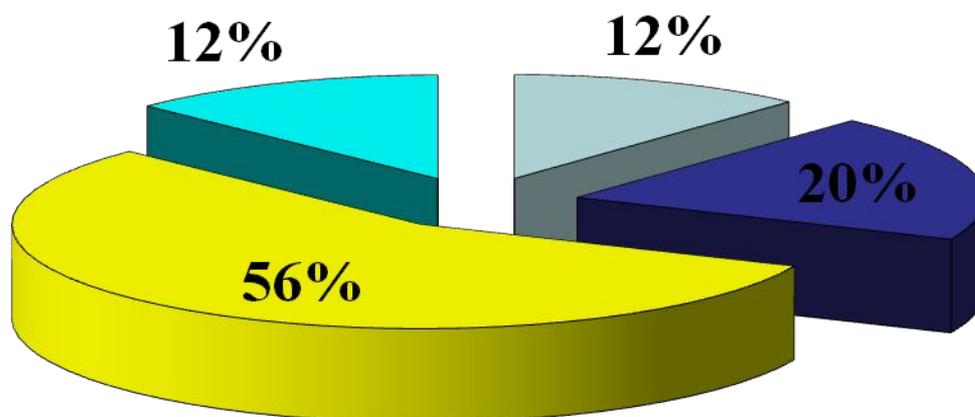


Бонусы

Слабые места:

- ✓ Возможна слабая связь между вознаграждением и работой
- ✓ Финансирование программ не из результатов работ
- ✓ Возможный субъективизм линейных руководителей
- ✓ Привыкание работников к «обязательности» бонусов
- ✓ Возможные конфликты из-за отсутствия четких критериев

Преимущественные формы материального стимулирования



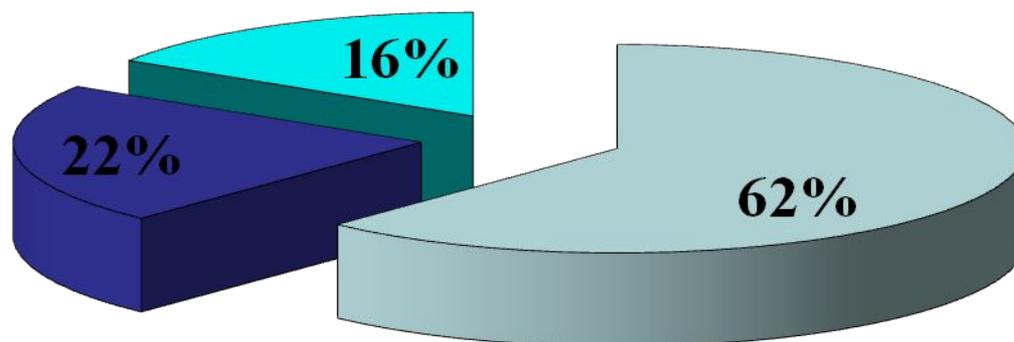
□ Оплата обучения

■ Социальные выплаты

■ Премирование

■ Другое

Преимущественные формы нематериального стимулирования



- Атрибуты признания
- Совместный отдых
- Программы актуализации личности