

Т. А. Кузнецова

Менеджмент

Слайды к лекциям

Тема 3: Функции управления

3.1. Общие и конкретные функции управления

3.2. Планирование и целеполагание

3.3. Организация как функция управления

3.4. Мотивация труда

3.5. Контроль результатов

3.4. Мотивация труда

Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей

Ли Яккока

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к каким-либо действиям (широкое определение)

Мотивация — процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности (узкое определение в рамках управления организацией)

Стадии мотивации

1. Возникновение потребности
2. Поиск путей устранения потребности
3. Определение направления действия
4. Осуществление действия
5. Получение вознаграждения за действие
6. Устранение потребности

Процесс возникновения мотива

Нехватка чего-либо,
вызывающая
дискомфорт

Движущая сила
деятельности
людей



Мотив может быть сформирован руководителем, если:

- ✓ В его распоряжении имеется некоторый набор благ, соответствующий потребностям его подчиненных
- ✓ Он способен объяснить работнику, какие трудовые усилия необходимы для получения благ
- ✓ Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности
- ✓ У работника существует уверенность в том, что получение блага реально

Теории мотивации

Традиционные теории

Ф.Тейлор
Э.Мэйо
Д. Мак - Грегор

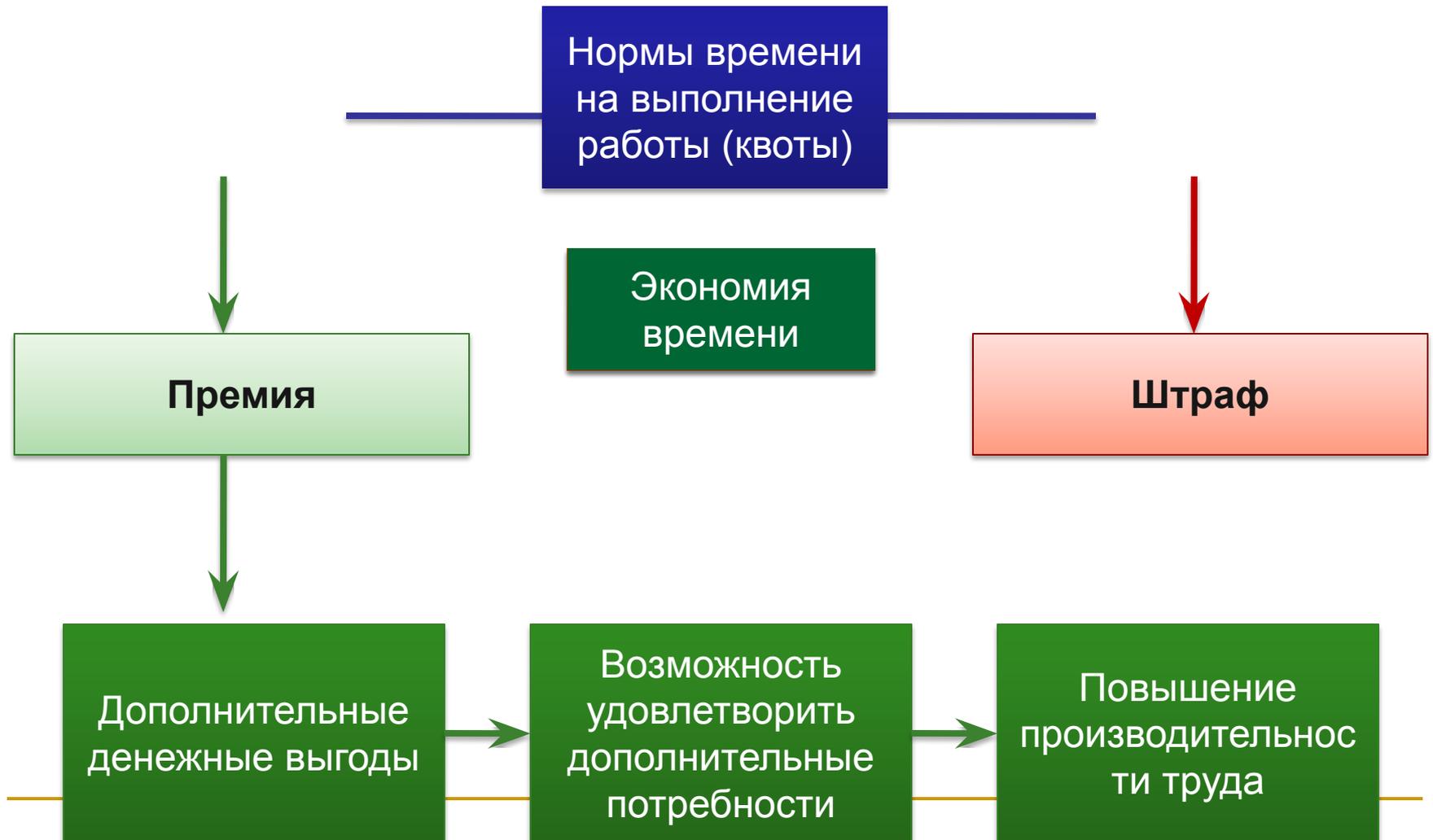
Содержательные теории

А. Маслоу
К. Альдерфер
Д. Мак-Клеланд
Ф. Герцберг

Процессуальные теории

Дж. Адамс
В. Врум
Э. Лок

Классическая концепция мотивации Ф. Тейлора



Суть содержательных теорий мотивации

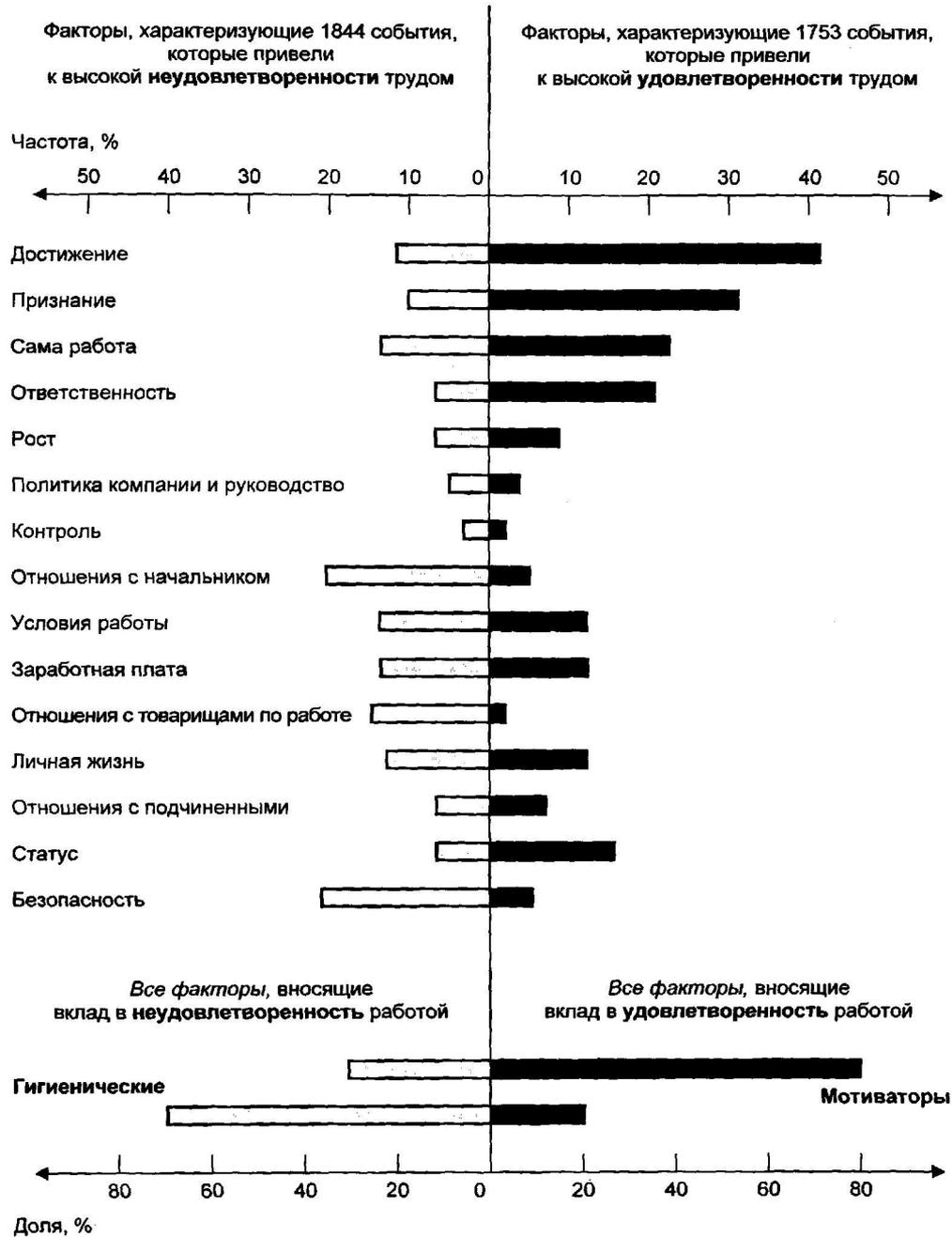
Нехватка чего-либо,
вызывающая
дискомфорт

Движущая сила
деятельности
людей

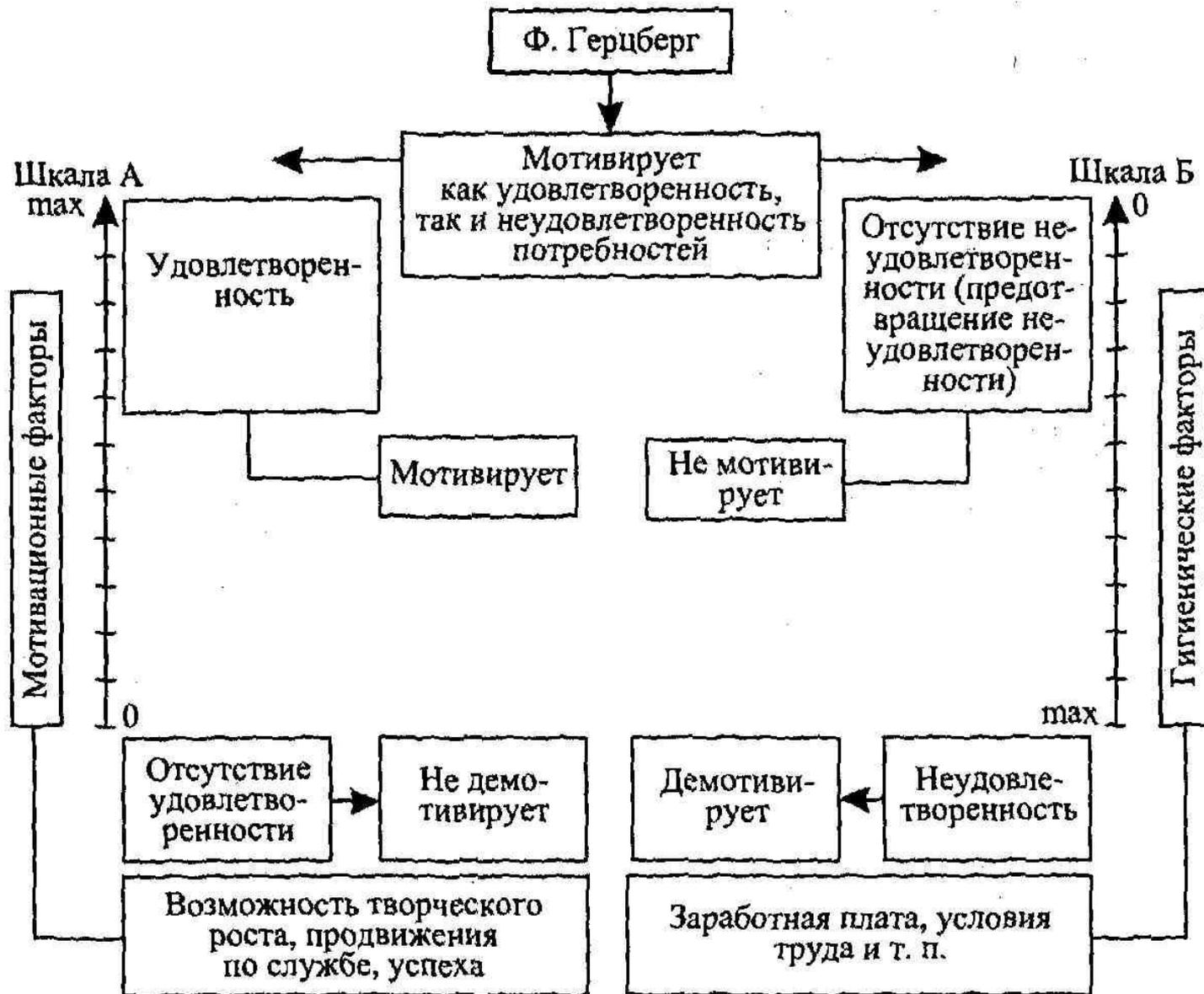


Иерархи потребностей по А. Маслоу





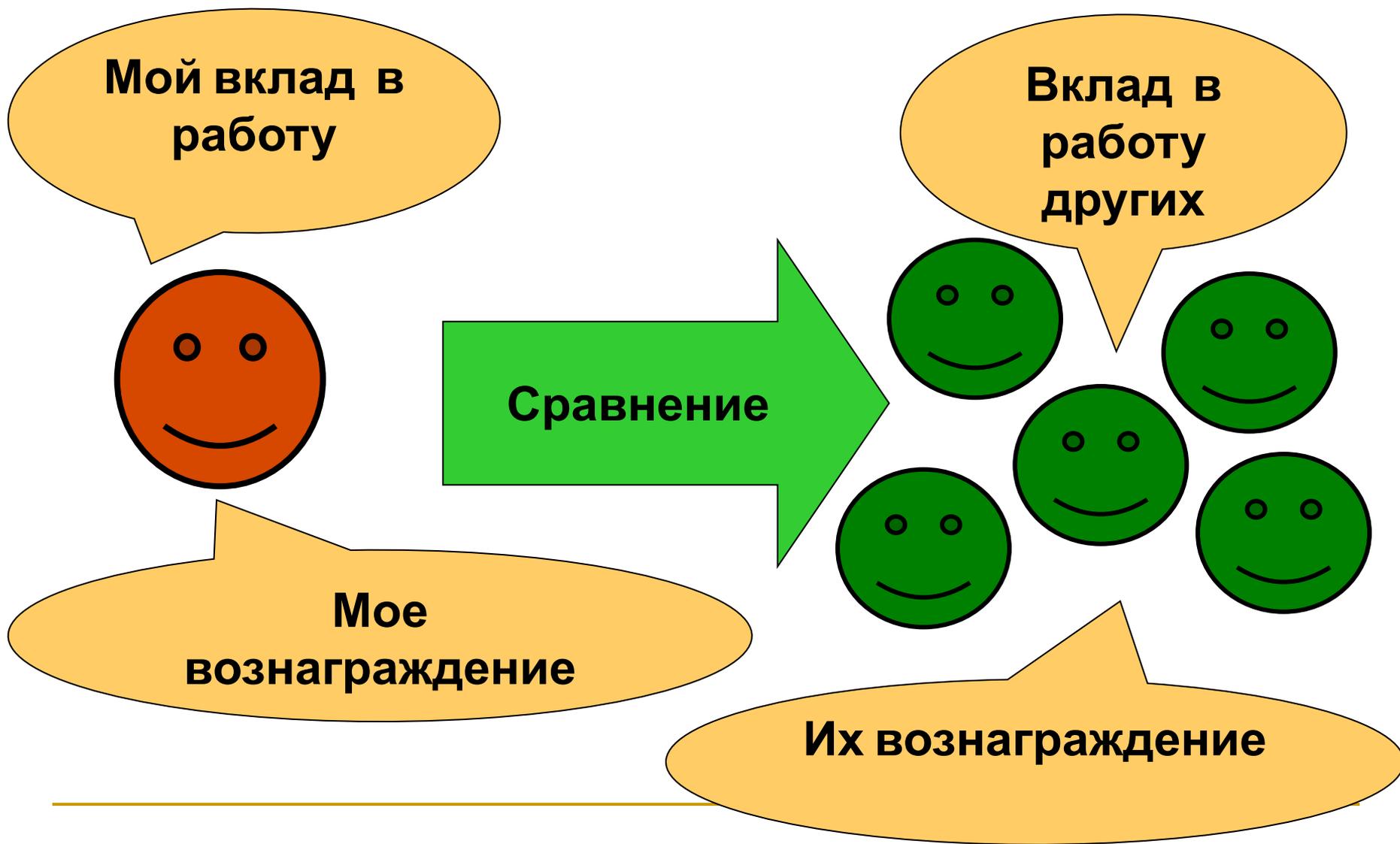
Модель Ф. Герцберга



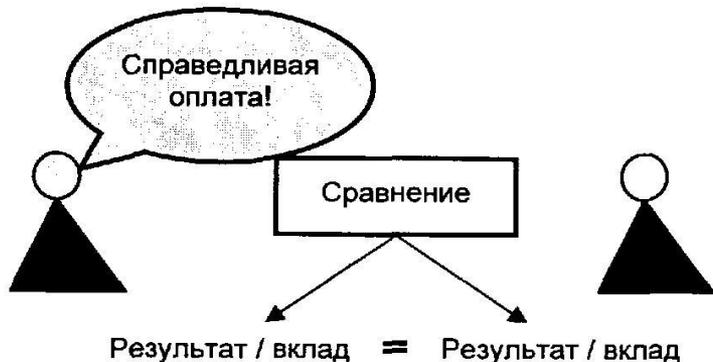
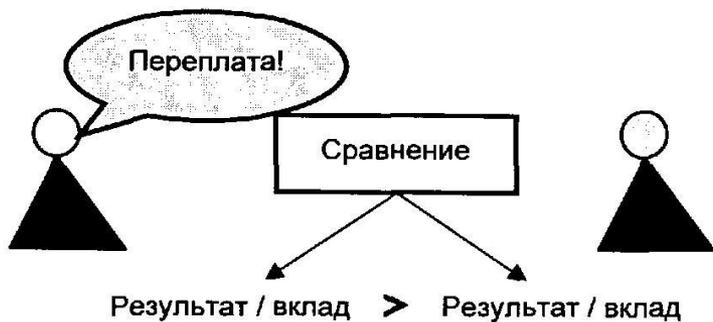
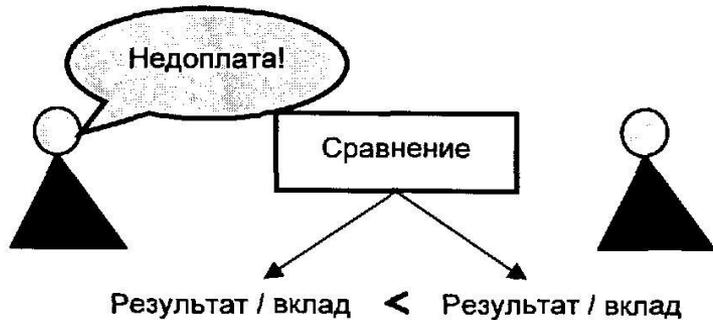
Суть процессного подхода



Теория Дж. Адамса



Результаты сравнения и действия



Если недоплата – то мы:

- снижаем интенсивность своей работы
- увольняемся с работы
- добиваемся другими способами повышения оплаты
- добиваемся, чтобы другие работали так же
- требуем чтобы другим платили меньше

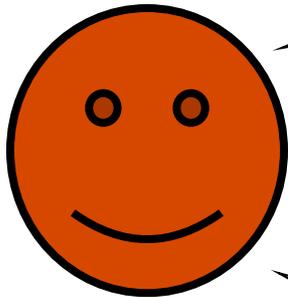
Если переплата:

- стараемся повысить интенсивность своего труда
- повышаем качество труда
- отказываемся от добавки, льгот

Чтобы работники чувствовали справедливое отношение к себе, руководителям следует:

- Лучше информировать сотрудников о том, как рассчитывается размер поощрений
- Выявлять возможные виды несправедливости
- Постоянно контролировать область тех сравнений, которые наиболее важны и существенны для работников

Теория В. Врума



Ожидание, что усилия дадут желаемый результат



Ожидание, что результат обеспечит ожидаемое вознаграждение



Валентность – воспринимаемая ценность вознаграждения

Методы (виды) стимулирования:

- Материально денежное стимулирование
- Материально неденежное стимулирование
- Моральное стимулирование
- Стимулирование свободным временем
- Стимулирование организацией труда

При построении действенной системы мотивации и стимулирования опирайтесь на следующие рекомендации:

- Начинайте с разработки ясной стратегии. Четко определите цели, которые будет преследовать новая система мотивации.
- Опирайтесь на объективные критерии оценки вклада сотрудников, которые могут быть выражены количественно. Убедитесь, что все понимают разработанную систему показателей. Сотрудники должны знать, сколько и за что они получают.
- Увязывайте вознаграждения с рабочими показателями. Вознаграждения должны быть увязаны с действиями, хорошо понятными работникам.
- Старайтесь сделать систему стимулирования максимально гибкой. Предоставьте отдельным подразделениям право самим принимать решения в рамках разработанной системы.
- Максимально широко используйте возможности информационных систем, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для ознакомления персонала.

При построении действенной системы мотивации и стимулирования опирайтесь на следующие рекомендации:

- Не ждите, что откликнутся все и сразу. Новые действия будут поначалу находить отклик в лучшем случае лишь у каждого пятого сотрудника.
- Не ждите немедленных улучшений в работе подразделения (организации). Почти всегда сразу после резких перемен происходит дестабилизация. Но зато потом наступает рост.
- Не ограничивайтесь одной-двумя мерами. Реализовывать программу мотивации, разумеется, можно поэтапно, но разработать ее надо всю целиком и быть готовым раз и навсегда перейти к другой философии работы.
- Не останавливайтесь. Идеальной системы мотивации персонала не существует. Любую систему надо постоянно совершенствовать.
- Эффективное вознаграждение не является просто благодарностью за прошлые успехи, оно должно нацеливать работников на будущее.