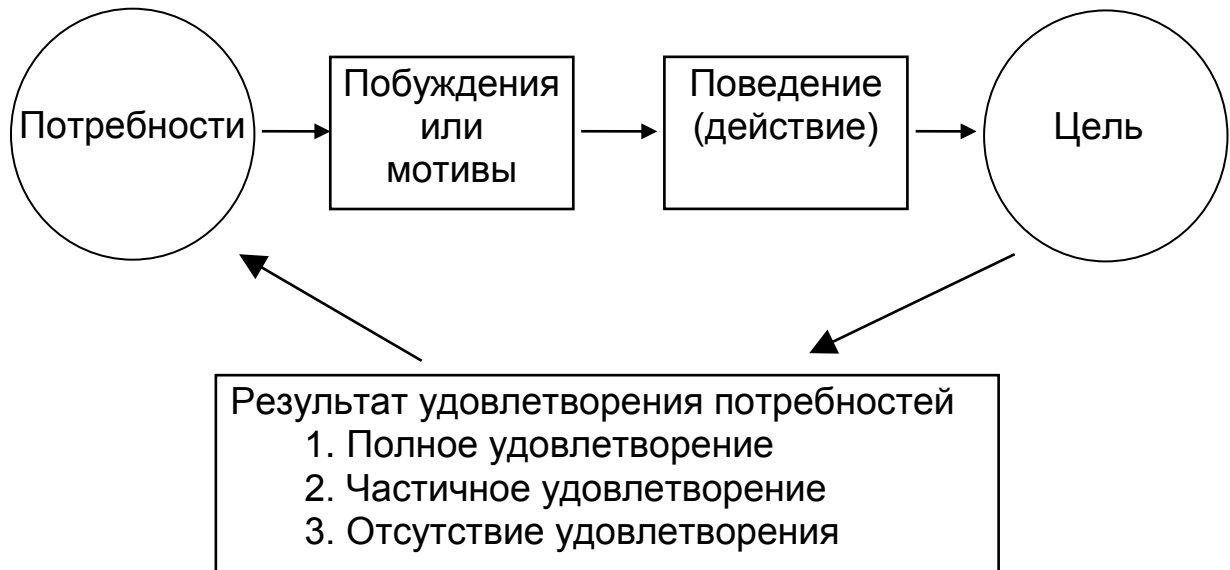


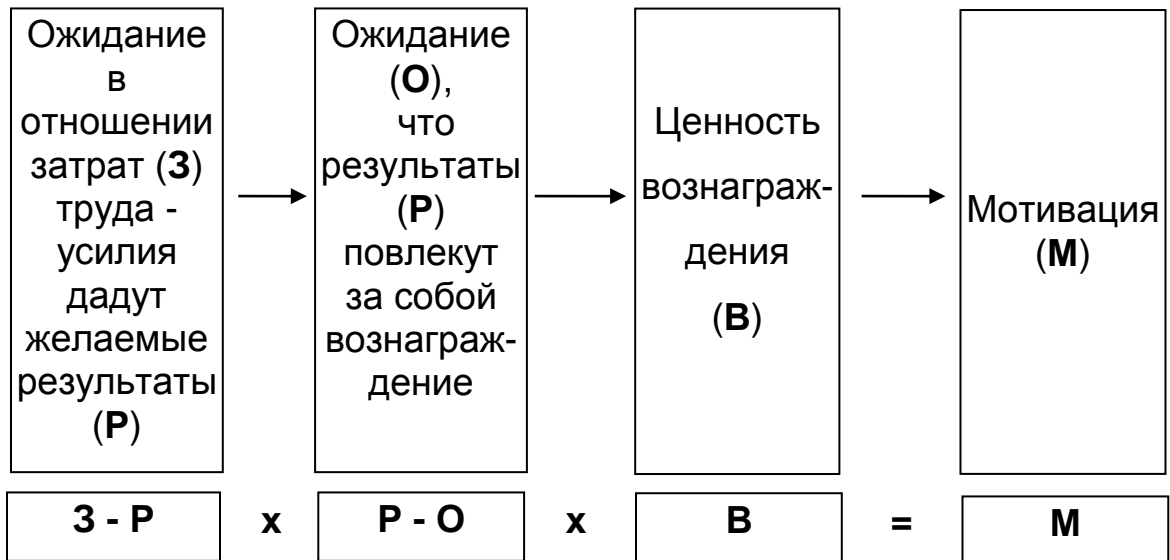
МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕРЕЗ ПОТРЕБНОСТИ

(М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури)

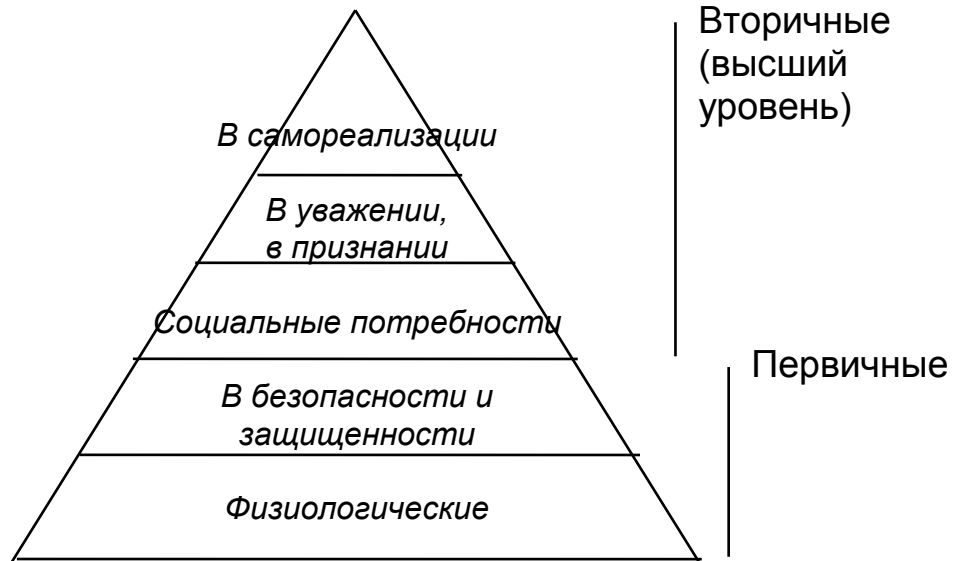


МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ

(В. Врум)



ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. МАСЛОУ



МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ

Социальные потребности
<ul style="list-style-type: none"> • Создавать на рабочих местах единый дух команды • Проводить с подчиненными периодические совещания • Создавать условия для социальной активности групп
Потребности в уважении
<ul style="list-style-type: none"> • Высоко оценивать и поощрять работу персонала • Предоставлять персоналу дополнительные права • Привлекать подчиненных к формулировке целей и задач • Продвигать подчиненных по служебной лестнице • Обеспечивать обучение и переподготовку
Потребности в самовыражении
<ul style="list-style-type: none"> • Предоставлять подчиненным сложную и важную работу • Поощрять и развивать творческие способности

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ГЕРЦБЕРГА - ВУДКОКА - ФРЕНСИСА

Регуляторы мотивации		
Рабочая среда	Вознаграждение	Безопасность
<p><i>Рабочее место</i></p> <p><i>Уровень шума</i></p> <p><i>Фоновое звучание музыки</i></p> <p><i>Эргономика</i></p> <p><i>Столовая</i></p> <p><i>Дизайн</i></p> <p><i>Чистота</i></p> <p><i>Физические условия работы</i></p>	<p><i>Зарботная плата и другие виды вознаграждений</i></p> <p><i>Выходные дни</i></p> <p><i>Дополнительные льготы</i></p> <p><i>Система медицинского обслуживания</i></p> <p><i>Решение социальных проблем</i></p>	<p><i>Отсутствие риска стать лишним</i></p> <p><i>Ощущение своей принадлежности к фирме</i></p> <p><i>Уважение и одобрение среди окружающих</i></p> <p><i>Стиль управления</i></p> <p><i>Информация об отношении фирмы к своему персоналу</i></p>
Главные мотиваторы		
Личное развитие	Чувство причастности	Интерес и вызов
<p><i>Ответственность</i></p> <p><i>Экспериментирование</i></p> <p><i>Новый опыт</i></p> <p><i>Возможности для обучения</i></p> <p><i>Владение информацией</i></p>	<p><i>Консультации</i></p> <p><i>Совместное принятие решений</i></p> <p><i>Представительство</i></p> <p><i>Подача информации</i></p>	<p><i>Интересные проекты</i></p> <p><i>Развивающийся опыт</i></p> <p><i>Возрастающая ответственность</i></p> <p><i>Постановка целей</i></p>

СХЕМА ИЕРАРХИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ГРУППОВЫХ МОТИВАЦИЙ

(В. Зигерт и Л. Ланг)

Потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности	Потенциальный конфликт личности и коллектива	Стремление к общей цели, к свободе, улучшениям, радости общего труда и успеху.	<i>Самые мощные групповые мотивы</i>
Потребность в уважении и самоуважении, личных достижений, повышении компетенции		Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, борцовский дух	<i>Мотивы очень сильные</i>
Социальные потребности, взаимодействия, привязанности, поддержки, чувство что тебя принимают другие		Солидарность, стремление к безопасности, группировка из чувства страха, толпа с сильным лидером, соглашательство	<i>Сильные мотивы</i>
Безопасность и уверенность в будущем, защита от физической и психологической опасности (страховка, пенсия и т.п.)		Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, поклонение идолам, увлечения	<i>Средние мотивы</i>
Физиологические потребности, необходимые для выживания человека и его рода		Случай, давление, неосознанные объединения, совпадение интересов	<i>Слабые групповые мотивы</i>

Иерархия индивидуальных мотивов (по А. Маслоу)

Иерархия групповых мотивов

I. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЙ, ОСНОВАННЫЕ НА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И МАТЕРИАЛЬНОМ ВОЗНАГРАЖДЕНИИ

<p align="center"><i>Мотивация доходом</i></p>	<p align="center">Принципы тейлоризма.</p> <p>Увеличение производительности - увеличение дохода работников</p>
<p align="center"><i>"Планы стимулирования труда"</i></p>	<p>Определение уровня ценностей поощрения посредством опроса (анкетирования): премии, сокращения рабочего дня, дополнительный день отпуска, путешествия, каталог подарков т.д.</p> <p>Проведение конкурсов с объявлением их результатов.</p>
<p align="center"><i>Участие в финансовых доходах (фр. система от 7.01.59)</i></p>	<p>Формы участия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Долевое участие в капитале или в самофинансировании. 2. Участие в повышении производительности. 3. Введение видов оплаты труда, учитывающих специфику производства предприятия. <p>Контракт с работником на три года. Стадия разработки контракта - чувство причастности</p>

**II. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЙ,
ОСНОВАННЫЕ НА "ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ"**

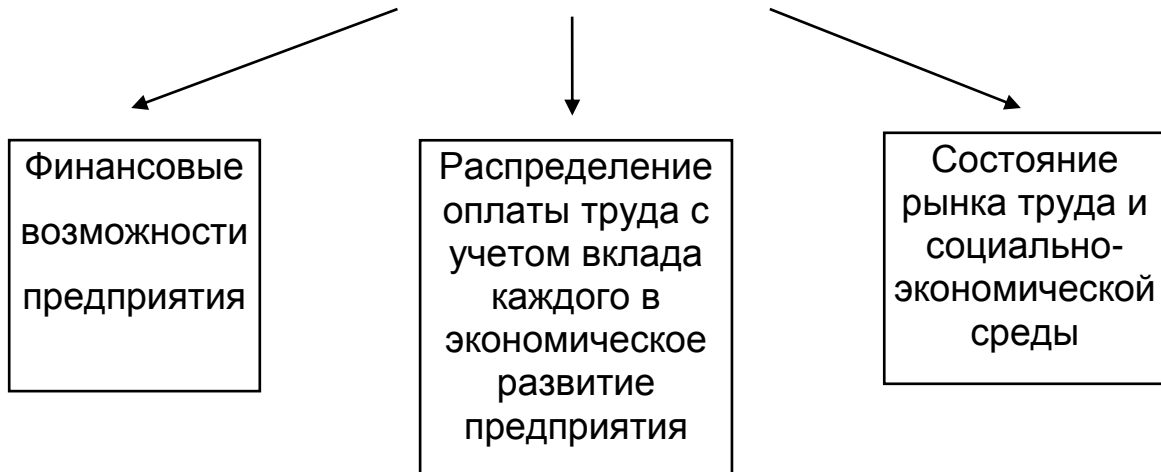
<p style="text-align: center;"><i>Использование "групп непосредственного выражения"</i></p>	<p>Реализуется социальная потребность признания и восприятия другими, потребность общения и обменов мнениями. Часть вопросов по подготовке и принятию решений передаются в группы работников.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Система участия "Организационное развитие"</i></p>	<p>Созыв групповых собраний для решения проблем, появляющихся на предприятии. Привлечение консультантов - социопсихологов для организации и проведения "диагностических" собраний: собраний "по разрешению конфликтов", "столкновения точек зрения", для обучения технологии поведения групп и т. д.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Система мотиваций через "кружки качества"</i></p>	<p>Базовые ценности: рациональность и "интеллектуальность", "компетентность". Решение проблем в общем виде - повышение качества.</p>

**III. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЙ,
ОСНОВАННЫЕ НА ПОВЫШЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

<p style="text-align: center;"><i>"Совместное управление по задачам"</i></p>	<p>Удовлетворяются потребности высшей категории по Маслоу. Цели, задачи и средства (определение заданий, способы их выполнения, условия труда и т.д.) становятся предметом обсуждения персонала с вышестоящим руководством. Часть иерархической власти делегируется нижестоящим сотрудникам в виде переговоров и обсуждений. Создаются новые структуры - структуры согласования.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Участие в руководстве - система самоуправления</i></p>	<p>Персонал участвует в принятии решений, избирает своих представителей в административный (руководящий) совет, который назначает и контролирует руководящего исполнителя (генерального директора). Вопросы политики и стратегии предприятия - обсуждение на собрании работников.</p>

ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ ТРУДА

Исходные данные для формирования оплаты труда

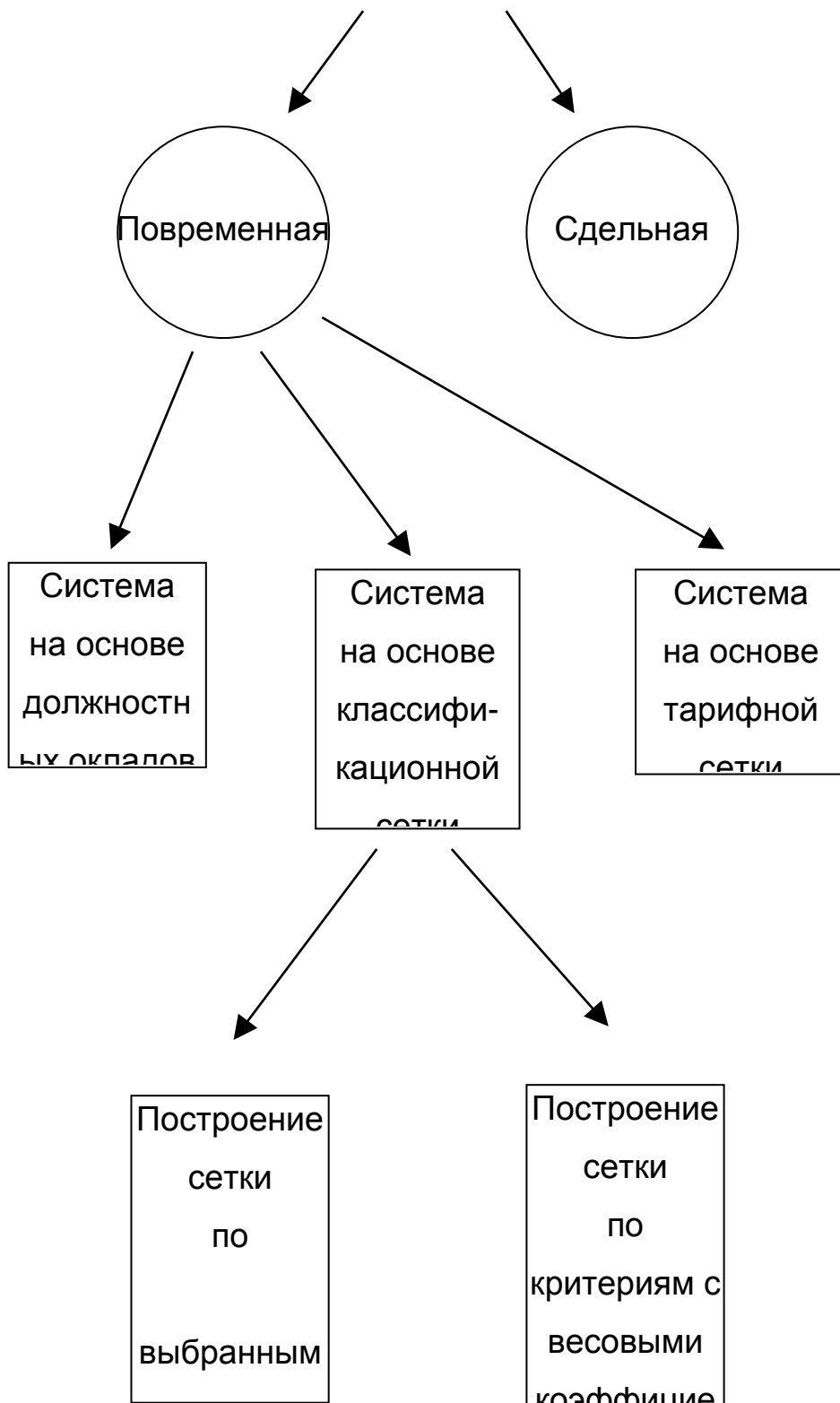


Аспекты политики оплаты труда

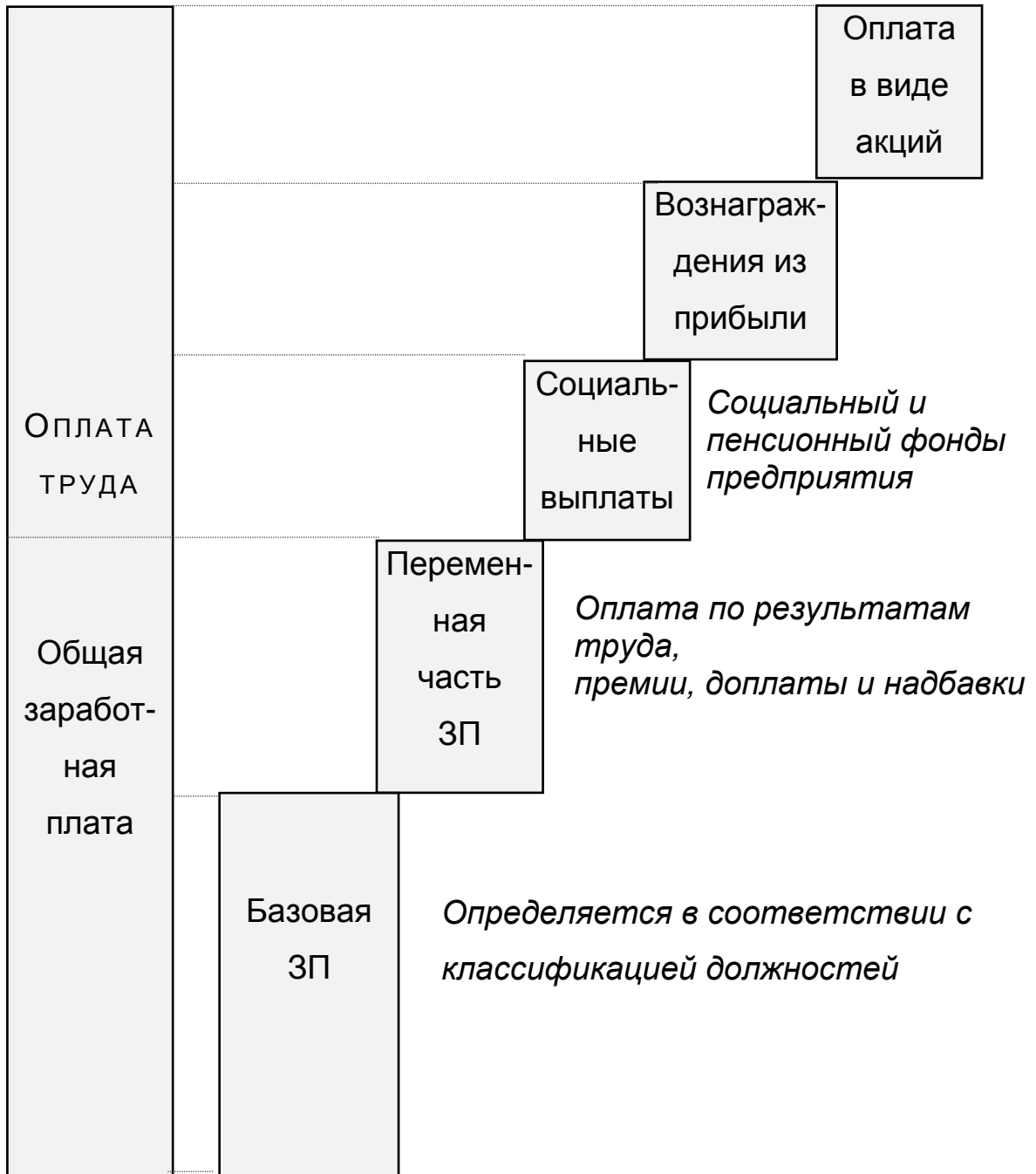
(пример)

- ◆ Служить основой для постоянного диалога на любом иерархическом уровне
- ◆ Обеспечивать проведение экономического обучения всего персонала
- ◆ Обеспечивать внедрение определенных воспитательных принципов на всех уровнях иерархии
- ◆ Соразмерять и контролировать выбранную систему оплаты труда
- ◆ Периодически пересматривать в связи и с учетом изменений приоритетов и ментальности

СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



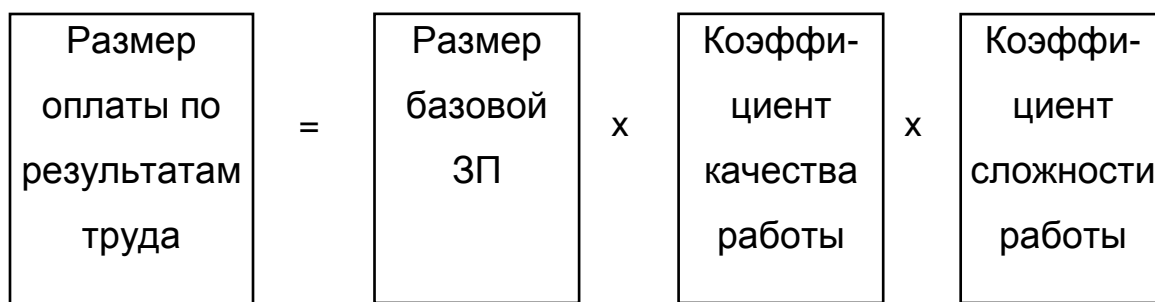
СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА



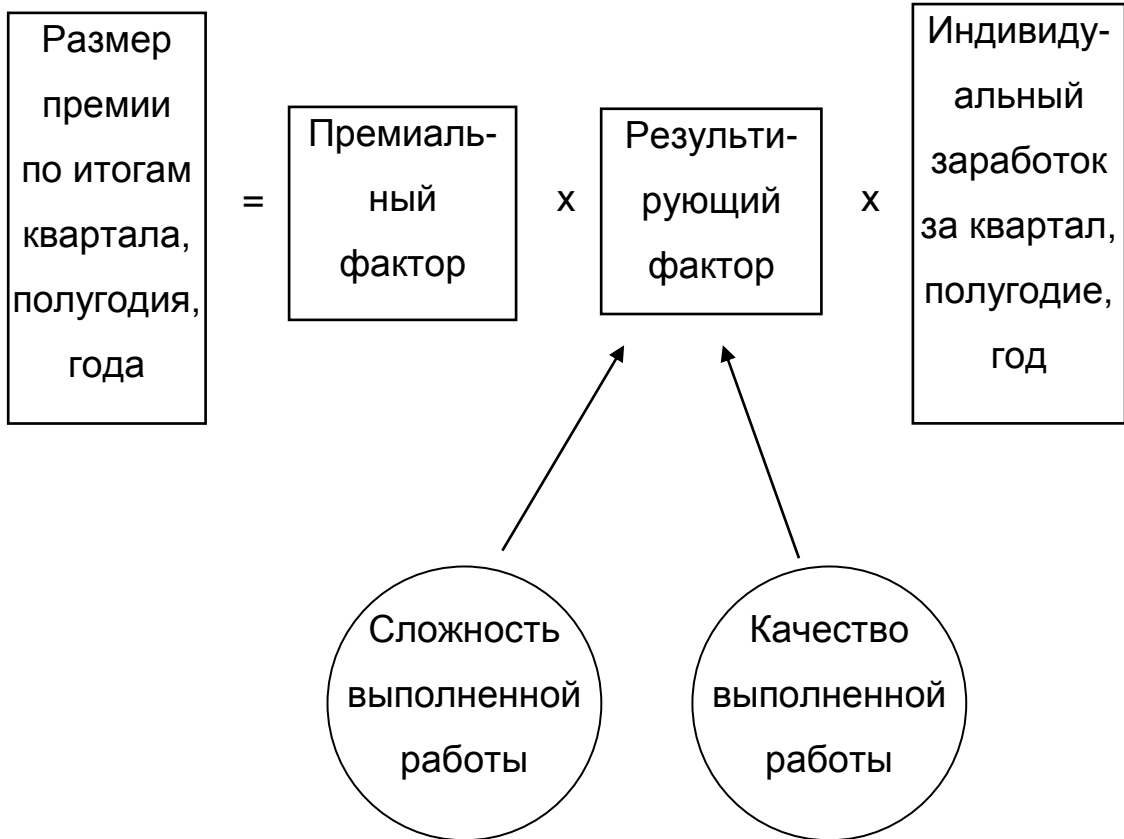
ФОРМИРОВАНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ



ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ИЗ ПРИБЫЛИ

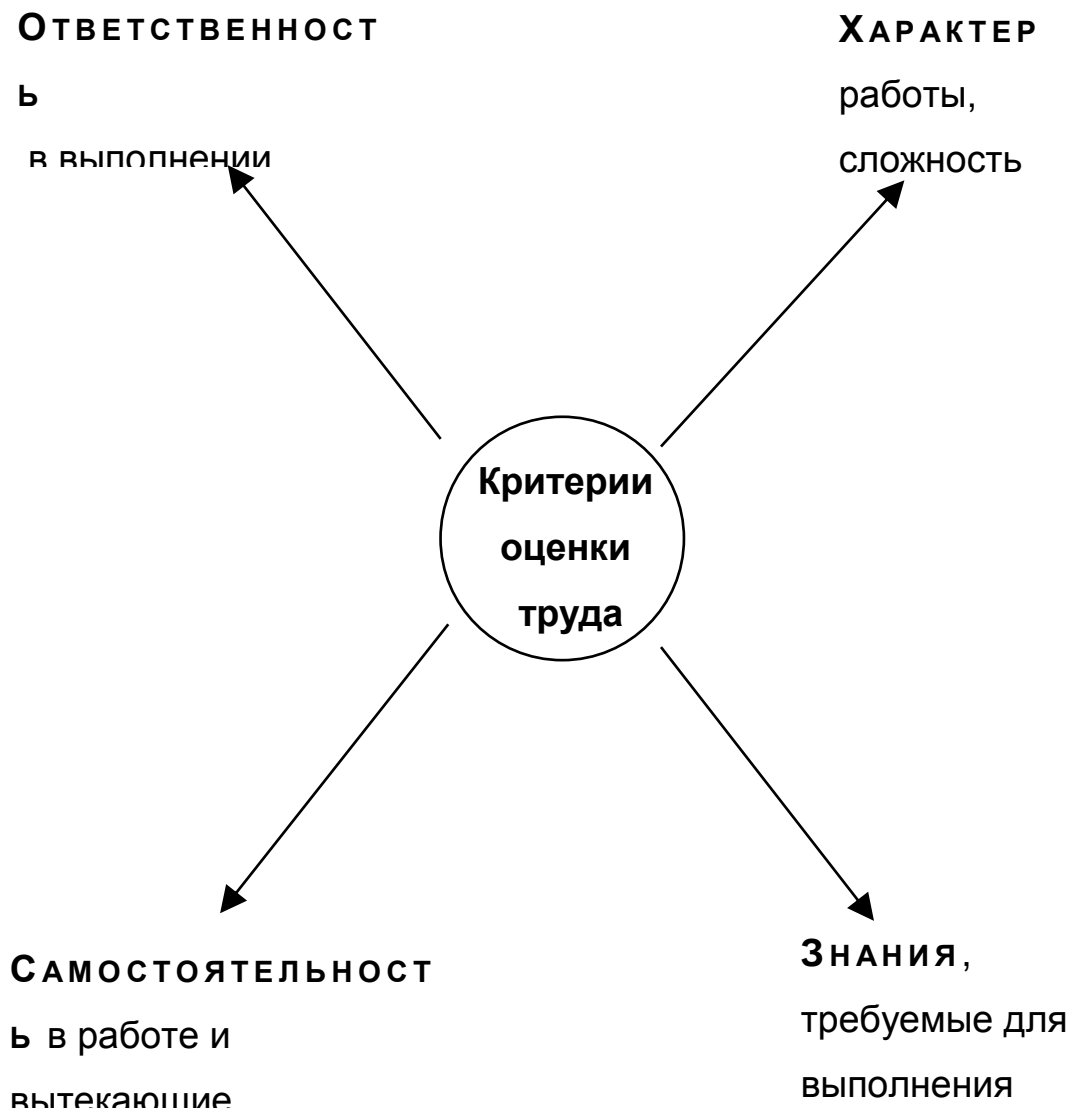


$$\text{Премиальный фактор} = \frac{\text{Прибыль} - \text{Инвестиции} - \text{Резервный фонд}}{\text{Общая сумма зарплаты за истекший год}}$$

ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- * Оплата труда работника производится в соответствии с его работой, трудом, необходимым для нужд и потребностей предприятия.
- * Оплата труда должна производиться по справедливым правилам

ХАРАКТЕРИСТИКИ (КРИТЕРИИ) ОЦЕНКИ ТРУДА (французский вариант)



АСПЕКТЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ТРУДА

« С А М О С Т О Я Т Е Л Ь Н О С Т Ъ »
<ul style="list-style-type: none">⇒ Получение инструкций⇒ Решения, необходимые для выполнения работы⇒ Организация труда⇒ Выбор методов работы⇒ Непредвиденные ситуации⇒ Помощь руководства
« О Т В Е Т С Т В Е Н Н О С Т Ъ »
<ul style="list-style-type: none">⇒⇒ По отношению к оборудованию⇒ По отношению к инструкциям⇒ По отношению к качеству продукции⇒ Последствия возможных ошибок⇒ Непосредственное, оперативное или общее руководство
« Х А Р А К Т Е Р »
<ul style="list-style-type: none">⇒ Простые функции и заданные технологические операции⇒ Штатные технологические операции⇒ Сложность операций⇒ Использование вычислительной и др. видов техники⇒ Необходимость научных исследований
« З Н А Н И Я »
<ul style="list-style-type: none">⇒ Уровень профессионального образования⇒ Уровень среднего технического образования⇒ Уровень высшего образования

⇒ Уровень научного образования

ОЦЕНКА СПРАВЕДЛИВОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

