**Билет 12**

**1. Представьте себя руководителем среднего звена и опишите систему мотиваторов на производстве в соответствии с теорией К.Альдерфера**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Growth** (Потребности личного роста, приобретение новых знаний) | **Факторы удовлетворения потребностей на производстве** | |
| Самовыражение, саморазвитие | Приобретение новых знаний |
| **Мотиваторы удовлетворения потребностей** | |
| Поручение творческой работы | Обеспечение возможности для обучения и развития |

фрустрация

удовлетворение

фрустрация

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Relatedness** (Потребности родственности, принадлежности к группе) | **Факторы удовлетворения потребностей на производстве** | | | | | | | | | |
| Возможность общения | | | | Внимание, уважение, престиж | | | | | |
| **Мотиваторы удовлетворения потребностей** | | | | | | | | | |
| Работа, позволяющая работникам общаться | Культива-ция духа единой команды | Поддержка неформальных групп, не вредящих производству | Организа-ция коллектив-ного досуга (отдыха) | Карьер-ный рост | Поруче-ние более ответст-венной работы | Поощрение за хорошую работу | Повышение квалификации | Обратная связь под-чиненного с руковод-ством | Делегиро-вание некоторых полномочий |

фрустрация

удовлетворение

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Existence** (Потребности существования) | **Факторы удовлетворения потребностей на производстве** | | | | | |
| Зарплата | Условия труда и отдыха на работе | Организация рабочего процесса | Безопасность, защищенность | Стабильность | Социальная поддержка |
| **Мотиваторы удовлетворения потребностей** | | | | | |
| Адекватная оплата труда, премии | Обеспечение, поддержание нормальных условий | Обеспечение оборудованием, документацией. Четкая постановка задач. | Инструктаж. Соблюдение техники безопасности. | Обеспечение работой и, соответственно, заработком | Обеспечение оплачиваемого отпуска, оплаты больничных |

Согласно К. Альдерферу процесс удовлетворения потребностей может идти как вверх, так и вниз (на схеме показано стрелками): вверх, если удовлетворены потребности нижнего уровня, и вниз (фрустрация), если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

На схеме показаны некоторые примеры фрустрации:

- если нет возможности для творчества, то может возникнуть потребность, например, в общении (с возвратом на уровень **Relatedness)**;

- если нет возможности карьерного роста для перспективного работника, то эта его потребность может быть переключена на более конкретную с возвратом на уровень **Existence**, например – с использованием мотивации увеличения заработной платы для исключения увольнения ценного работника. Причем, в случае, если в компетенцию руководителя среднего звена не входит значительное повышение зарплаты работнику, то решение данного вопроса с вышестоящим руководством является конкретной задачей руководителя среднего звена.

Таким образом, ослабление или недостаточность мотиваторов на более высоком уровне может привести к неудовлетворенности и возврату к потребностям более низкого уровня. При этом, руководитель должен помнить, что неудовлетворенность на нижнем уровне **Existence**, например, зарплатой, или условиями труда, или стабильностью работы и так далее, может привести к тому, что ценный работник просто уволится, так как дальше снижаться уже некуда.

И наоборот, достаточный объем мотиваций на текущем уровне, усиливает потребности следующего, более высокого уровня и, следовательно, требует от руководителя усиления мотиваторов, относящихся к более высокому уровню.