

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**«Мотивация как функция**  
**менеджмента»**

**МОСАЛЁВ АНТОН ИГОРЕВИЧ, К.Э.Н.,**  
**ДОЦЕНТ МУРОМСКОГО ИНСТИТУТА**

# МОТИВАЦИЯ

---

- Мотивация – это процесс, с помощью которого субъект управления оказывает влияние на объект управления с целью побуждения его к работе для достижения определённых целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.
- Мотив - это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.
- Мотивирование – это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей.

# СТИМУЛИРОВАНИЕ

---

- ▣ Это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.
- ▣ Стимулирование – это система материального и морального поощрения, вознаграждения за трудовое участие.

# СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ

- Во-первых, **стимулирование** – это функция системы управления в процессе организации работ, а **мотивирование** – это задача линейного руководителя при работе с подчиненными.
- Во-вторых, **стимулирование** применимо к типично встречающимся мотивам работников, а **мотивирование** призвано работать с индивидуальными мотивами конкретного работника.
- В-третьих, **стимулирование** выступает в качестве формальной процедуры управления, в то время как **мотивирование** всегда разворачивается как неформальное общение руководителя с подчиненным.
- В-четвертых, **стимулирование** опирается на уже существующие у человека мотивы, в то время как **мотивирование** позволяет формировать новые.
- В-пятых, **стимулирование** – это опосредованное побудительное воздействие, а **мотивирование** – непосредственно осуществляемое в личном контакте.

# СТРУКТУРА ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ



# ВИДЫ МОТИВАЦИИ

---



# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## Содержательные теории мотивации

- Основываются на идентификации внутренних побуждений личности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

## Процессуальные теории мотивации

- Базируются на том, как ведут себя люди с учётом воспитания и познания.

## Теории специфической картины работника

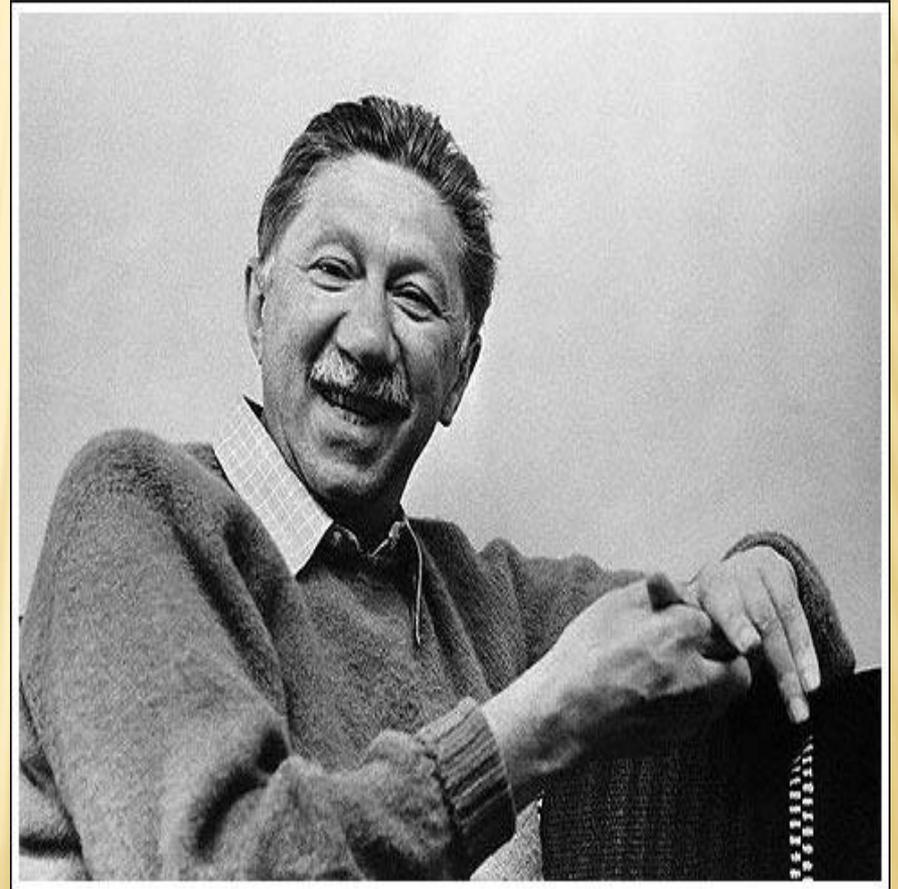
- Определяется образ работника, его потребности и мотивы.

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

**Абрахам Харольд  
Маслоу**

**1.04.1908 – 8.07.1970**

**Американский  
психолог**



# ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ

---

**Фредерик Ирвинг  
Герцберг**

**17.04.1923 – 19.01.2000**

**Американский бизнес  
психолог**

# ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ

Гигиенические  
(поддерживающие)  
потребности

- Политика фирмы;
- Условия работы;
- Зарплата;
- Межличностные отношения;
- Степень контроля.

Мотиваторы  
(удовлетворители)

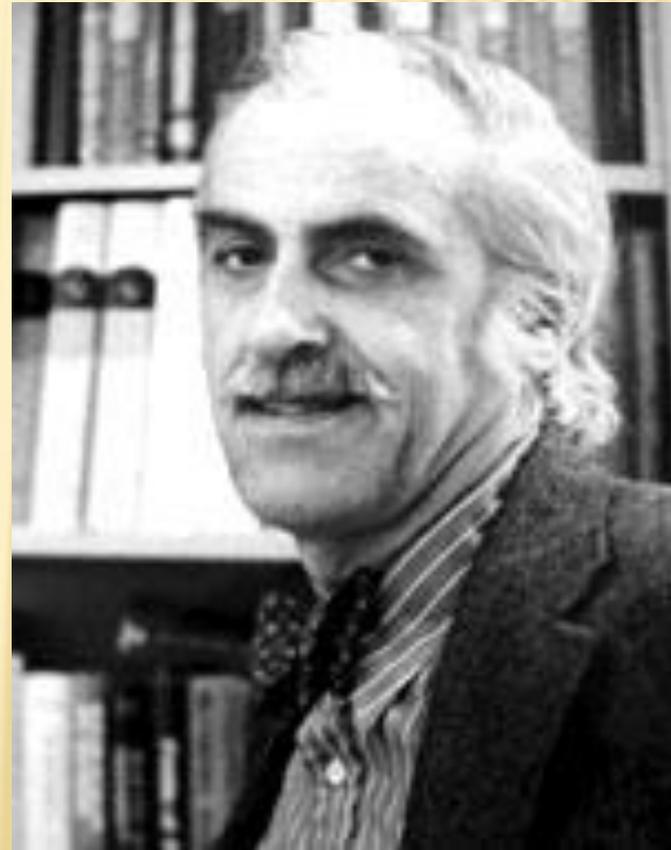
- Успех;
- Карьерный рост;
- Признание и одобрение результатов работы;
- Высокая степень ответственности;
- Возможности творческого роста и развития

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ТЕОРИЯ МАККЛЕЛЛАНДА

**Дэвид Кларенс  
Макклелланд**

**20.05.1917 – 27.03.1998**

**Американский  
психолог теоретик**



# ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

**Потребность власти** – желание воздействовать на других людей. Потребность в проявлении своего влияния.

**Потребность успеха** – процесс доведения работы до успешного завершения

**Потребность в причастности** – так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений.

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ТЕОРИЯ АЛЬДЕРФЕРА

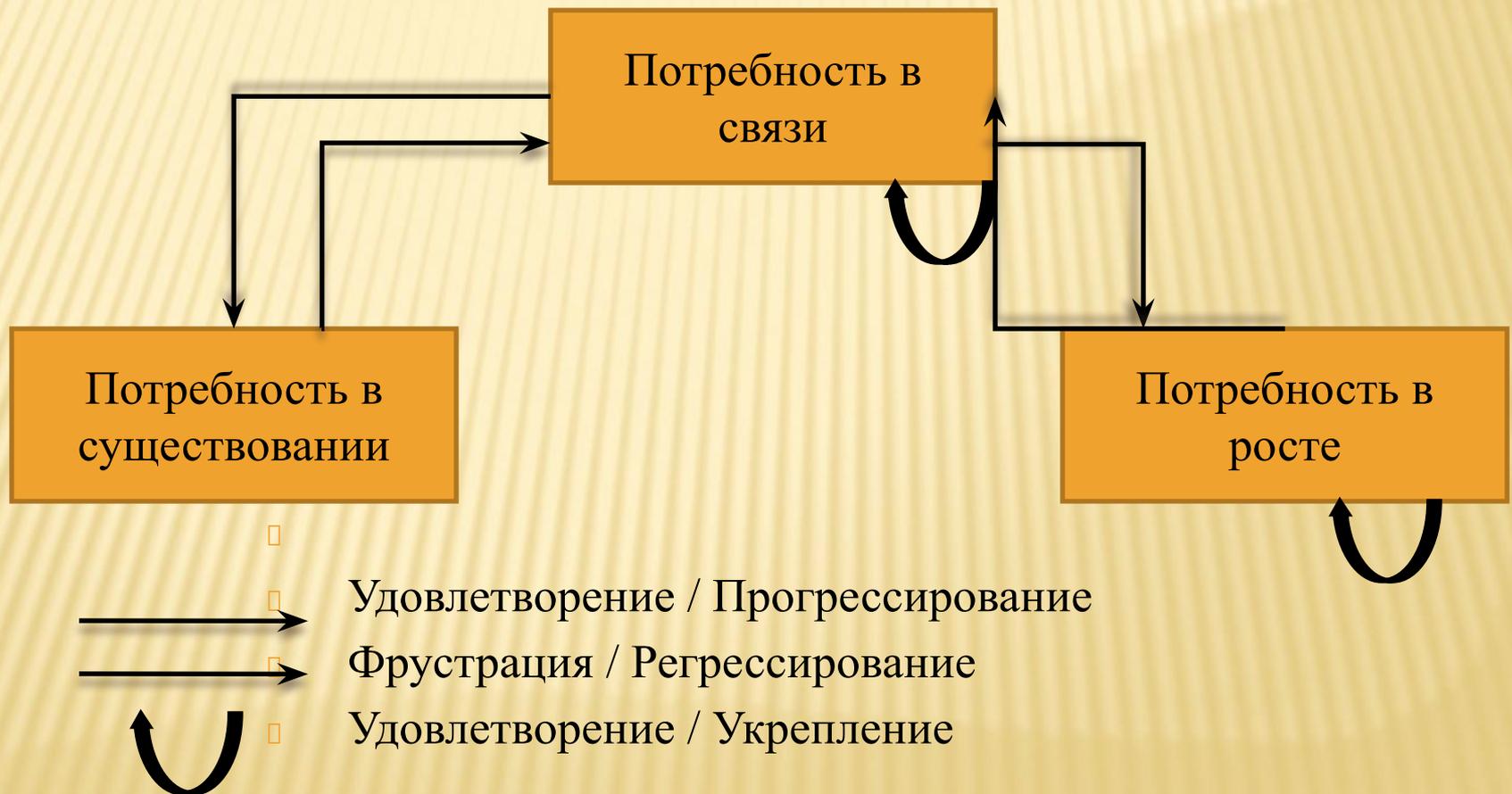
**Клейтон Пол  
Альдерфер**

**01.09.1940**

**Американский  
психолог**



# ТЕОРИЯ ERG



# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ ДЖОНА СТЕЙСИ АДАМСА

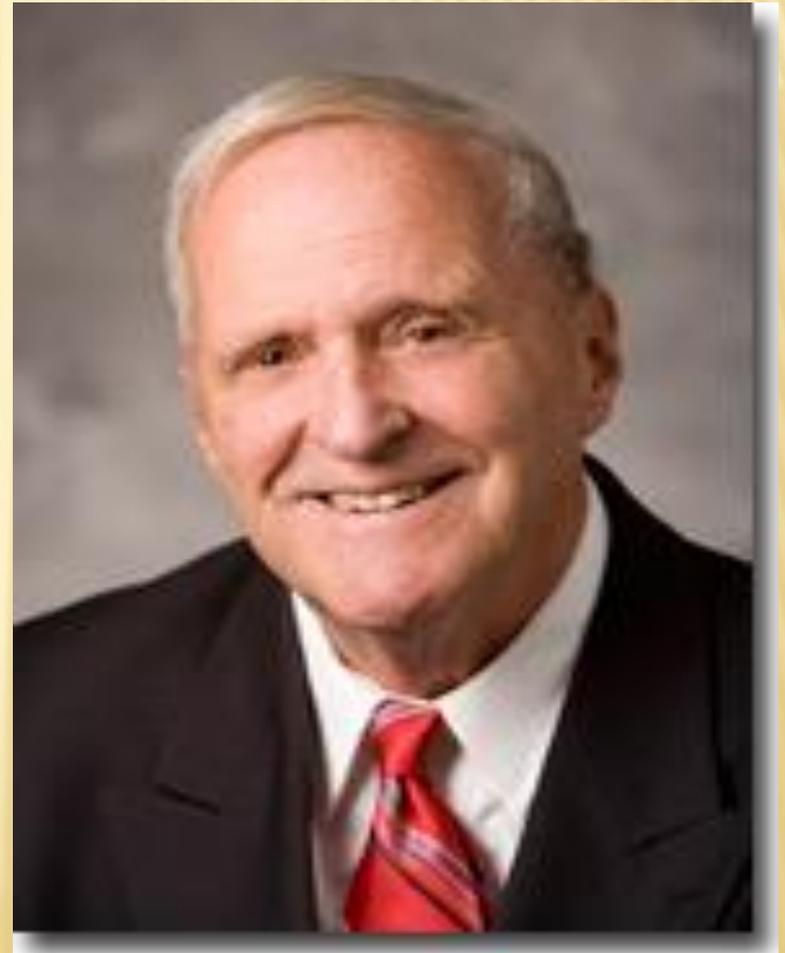
$$\frac{\text{Личное вознаграждение}}{\text{Личный вклад}} = \frac{\text{Вознаграждение другого}}{\text{Личный вклад другого}}$$

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ

**Виктор Врум**

**09.08.1932**

**Американский  
психолог**



# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ОТ МОТИВАЦИИ

- Теория гласит, что люди работают эффективнее, если оправдываются их ожидания в следующих областях:
- 1. Существует положительная связь между усилиями и производительностью.
- 2. Затраты на выполнение работы позволят достигнуть результата.
- 3. Результат работы повлечёт за собой вознаграждение.
- 4. Вознаграждение будет иметь ценность для работника.

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ТЕОРИЯ ПОРТЕРА - ЛОУЛЕРА



**Лайман В. Портер**



**Эдвард Дж. Лоулер**

# ИНТЕГРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПОРТЕРА - ЛОУЛЕРА



# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. ТЕОРИЯ 12 ФАКТОРОВ Ш. РИЧИ И П.

## МАРТИНА

- 1. Высокий заработок и материальное поощрение.
- 2. Физические условия работы.
- 3. Структурирование.
- 4. Социальные контакты.
- 5. Взаимоотношения.
- 6. Признание.
- 7. Стремление к достижениям.
- 8. Власть и влияние.
- 9. Разнообразие и перемены.
- 10. Креативность.
- 11. Самосовершенствование.
- 12. Интересная и полезная работа.

# ТЕОРИИ СПЕЦИФИЧЕСКОЙ КАРТИНЫ РАБОТНИКОВ. ТЕОРИЯ ХУ

**Дуглас Макгрегор**

**1906-1964**

**Американский  
социальный психолог**



# ТЕОРИЯ ХУ

---

- **Теория Х** предполагает, что работник изначально ленив и будет по возможности избегать работы. Из-за этого работники должны быть под пристальным наблюдением. Необходима иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. Согласно этой теории, работники и избегают ответственности, если это возможно.
- **Менеджер по Теории Х** считает, что всё должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь.
- **Теория У** - работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремиться взять на себя больше ответственности и осуществлять самоконтроль и самоуправление, на направлении. Считается, что сотрудники получают удовольствие от своих обязанностей, связанных как с умственным, так и физическим трудом.
- **Менеджер Теории У** считает, что при благоприятных условиях большинство людей хотят работать хорошо и что у рабочей силы есть резерв неиспользуемых творческих способностей.

# ТЕОРИИ СПЕЦИФИЧЕСКОЙ КАРТИНЫ РАБОТНИКОВ. ТЕОРИЯ Z

**Уильям Оучи**

**1943**

**Американский  
профессор в области  
управления бизнесом**



# ТЕОРИЯ Z

---

- Теория Z признавала, что цели организации могут отличаться от целей ее работников и что это не обязательно плохо. Работники ориентированы на удовлетворение потребностей организации.
- К основным предпосылкам теории Z можно отнести следующие:
- мотивы людей сочетают в себе биологические и социальные потребности;
- люди предпочитают работать в группе;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты;
- предпочтительнее неформальный контроль над результатами труда;
- должна существовать в организации ротация персонала;
- предпочтительнее медленная служебная карьера;
- администрация постоянно проявляет заботу;
- человек - основа любого коллектива
- Эффективность применения теории Z определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией Z, эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ П. ДРУКЕРА

- Идея данной концепции – в множественности целей организации (не только традиционная максимизация прибыли, но и нацеленность на мотивацию). Задача рационального менеджера состоит в сбалансировании различных целей организации. Определённость целей для каждой сферы управленческой деятельности позволяет: *во-первых*, объяснить весь спектр хозяйственных явлений в нескольких обобщающих формулировках; *во-вторых*, проводить проверку этих суждений на практике; *в-третьих*, предсказывать поведение фирмы; *в-четвертых*, проверять разумность решений в процессе их принятия, а не после их реализации; *в-пятых*, улучшать будущую деятельность на основе анализа прошлого опыта.
- Использование механизма управления по целям как метода повышения эффективности организации позволяет объединить планирование и контроль, повысить вовлеченность руководителей всех уровней в процесс выработки целей и стимулирует процессы обратной связи.

# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ Э. ЛОККА

- В 1968 г. Локк предположил, что постановка целей - познавательный процесс, имеющий практическую полезность. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения - первые детерминанты поведения.
- Результаты данного исследования.
- 1. Чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого.
- 2. Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.
- 3. Цели обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.
- 4. Согласие с целями наиболее значимо, когда человек убежден, что: цель важна и цель достижима (или, по крайней мере, к ней можно приблизиться).
- 5. Постановка цели приносит наибольшую пользу.
- 6. Цели стимулируют планирование.
- 7. Цели служат стандартами для чувства удовлетворенности собой.

# МОТИВАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

---

- ▣ *Мотивационная теория подкрепления* оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.
- ▣ Основная идея – индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и избегают вновь демонстрировать неподкрепленные действия. Различные виды подкреплений: вознаграждение, отказ от нравоучений, наказание, отказ от применения положительных поощрений

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

---

- ▣ Новейшей тенденцией в мотивации работников является разработка комплексных мотивационных программ (оплата в зависимости от результатов труда, участие в доходах, участие в собственности, единовременные бонусы, привязка оплаты труда к знаниям, гибкие рабочие графики) и наделение властью – передача сотрудникам дополнительных властных полномочий. При этом сотрудники получают в свои руки 4 символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение

# ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА

---

- В методологии обогащения труда находится работник, чьи интересы не сводятся только к заработку, но предполагают также заинтересованность в содержании самого процесса труда. И чем больше элементов разнообразия, сложности в нем, чем больше он дает возможности для самоактуализации личности, применения широкого диапазона её способностей, тем выше удовлетворенность работника трудом и качество его работы. Отсюда - отказ от свойственного тейлоризму расчленения операций и регламентации, установка на больший набор операций и функций для каждого рабочего, возможность его маневра в заданных, но более широких рамках, усиление его самостоятельности и личной ответственности.

# НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ

- ▣ **Наделение властью** – это любой процесс, обеспечивающий работников большей автономией посредством расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий.
- ▣ Выделяют пять основных подходов к наделению сотрудников властью:
- ▣ 1. Помощь сотрудникам в достижении высокого уровня рабочих знаний и навыков ;
- ▣ 2. Расширение функций контроля сотрудников (предоставление большей свободы действий в процессе труда, с повышением ответственности за результаты);
- ▣ 3. Ознакомление работников с образцами успешных ролевых моделей;
- ▣ 4. Практика социального поощрения и убеждения;
- ▣ 5. Эмоциональная поддержка.