

Тема 10

# МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

# Вопросы:

Понятие мотивации

Содержательные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации

Сущность мотивации трудовой деятельности

Материальное и нематериальное стимулирование трудовой деятельности

Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

# Понятие мотивации

Понятие мотивации и ее виды

- ▶ **Мотивация** - готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей.
- ▶ **Мотивация** - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.
- ▶ В целом, мотивация это психологическое воздействие на человека побуждающее к деятельности

Можно выделить мотивацию двух видов:

**Положительная мотивация** – это стремление добиться успеха в своей деятельности.

**Отрицательная мотивация** - к которой относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова.

# Понятие мотивации

## Процесс мотивации

- ▶ Процесс мотивации начинается с физиологической или психологической нехватки, или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации.



# Содержательные теории мотивации

Понятие и виды теорий

- ▶ Содержательные теории мотивации объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-то шаги. Они изучают причины мотивированного поведения, т.е. то, что его вызывает.

Содержательные теории мотивации:

«Мотивация и личность» А. Маслоу

Теория «достижения – власть» Д. Мак-Клелланда

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Теория ERG К. Альдерфера

# Содержательные теории мотивации

## Теория мотивации по Абрахаму Маслоу (1954г.)

► Сущность ее сводится к изучению потребностей человека, которые можно условно разделить на пять групп:

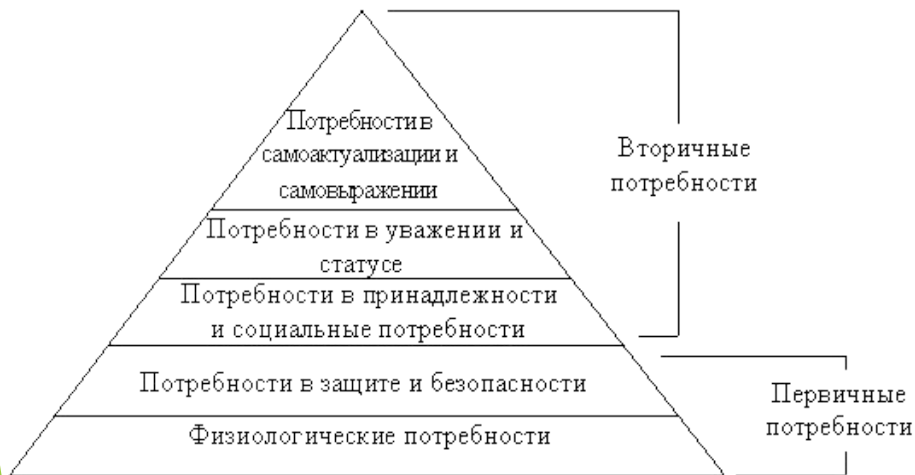
1) физиологические потребности, необходимые для выживания человека (в еде, воде, отдыхе и т.д.);

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности — необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, ощущении чувства «локтя» и поддержки;

4) потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей.



Смысл такого иерархического построения заключается в том, что в поведении человека наиболее определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а по мере удовлетворения этих потребностей становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

# Содержательные теории мотивации

Теория «достижения – власть» Дэвида Мак-Клелланда (1963г.)

- ▶ Теория основанная на том, что людям присущи потребности власти, успеха и причастности. Автор считал, что для современного человека особенно важны именно эти потребности высшего порядка, приобретаемые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.
- ▶ Успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Такие люди стремятся работать все лучше и лучше, предпочитают достаточно сложные, но реально выполнимые задачи очень хорошо проявляют себя в конкурентной среде.
- ▶ Стремление к власти должно свидетельствовать не только о честолюбии, но и об умении человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях.
- ▶ Стремление руководителя к признанию у коллег и подчиненных является свидетельством его способности быть неформальным лидером, иметь собственное мнение и уметь убеждать окружающих и его правильности.

# Содержательные теории мотивации

## Двухфакторная модель Фредерика Герцберга (1957г.)

- ▶ Модель мотивации, основанная на потребностях. Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором (скажем, оплата труда), его изменение приведет к увеличению мотивации.
- ▶ Согласно выводам Ф. Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников:
  - гигиенические (поддерживающие)
  - мотивирующие

### Группы факторов

```
graph TD; A[Группы факторов] --> B[Гигиенические]; A --> C[Мотивирующие];
```

Гигиенические — связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа.

- При отсутствии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой.
- Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

Мотивирующие — с самим характером и сущностью работы.

- Отсутствие мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой.
- Наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.



# Содержательные теории мотивации

## Теория ERG Клейтона Альдерфера

- ▶ Трехуровневую иерархию потребностей.
- ▶ **(E, existence needs)** ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага).
- ▶ **(R, relatedness needs)** категория потребностей – потребности во взаимоотношениях, т.е. потребности быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми.
- ▶ **(G, growth needs)** третью группу потребностей составляют потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации.

Теория ERG утверждает:

- ▶ - чем меньше удовлетворена потребность во взаимоотношениях, тем выше потребность к существованию;
- ▶ - чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность во взаимоотношениях.

# Процессуальные теории мотивации

## Понятие и виды теорий

- ▶ Концепция мотивации основана на том, что человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату.

### Содержательные теории мотивации:

Теория ожиданий Виктора Врума

Теория справедливости С. Адамса

Теория постановки целей Э. Локка

Комплексная теория Портера-Лоулера

# Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий Виктора Врума

- ▶ Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого
- ▶ Эта теория утверждает: для того, чтобы вознаграждение подтолкнуло человека к деятельности, человек должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения.

# Процессуальные теории мотивации

## Теория справедливости С. Адамса

- ▶ Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.
- ▶ В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения.

# Процессуальные теории мотивации

Теория постановки целей Э. Локка

- ▶ Центральным принципом цел постановочного подхода к мотивации является положение о целенаправленности человеческого поведения: люди ставят перед собой задачи и имеют мотивацию работать над их выполнением, поскольку достижение целей вознаграждается.
- ▶ Наиболее известным примером применения этого принципа к исследованию мотивации труда является теория Локка, который утверждает, что люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прилагают больше усилий и выполняют работу лучше.

# Процессуальные теории мотивации

Комплексная теория Портера-Лоулера

- ▶ Уровень затрачиваемых человеком усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько сам человек верит в эту связь. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.
- ▶ Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно мнению, которое исповедует на этот счет большинство руководителей организаций

# Сущность мотивации трудовой деятельности

## Сущность

- ▶ Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.
- ▶ С одной стороны, мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации.
- ▶ С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий.

# Сущность мотивации трудовой деятельности

## Понятия

- ▶ Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо и осознание индивидом того, какие действия нужно предпринять для восполнения этого недостатка.
- ▶ Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.
- ▶ Трудовой мотив - это та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность.
- ▶ Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления распоряжается необходимым набором благ, соответствующим социально обусловленным потребностям человека.



# Материальное и нематериальное стимулирование трудовой деятельности

Понятия

## Материальное

Включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

### Виды материального денежного стимулирования:

- Заработная плата
- Премии
- Дополнительные выплаты

Сущность материального стимулирования работников заключается в стимулировании работника к наиболее полному проявлению своего трудового потенциала, направленного на развитие и процветание организации.

## Нематериальное

Нематериальное(моральное) стимулирование-это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

При применении морального стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди работников, стимулировать объективно за реальный вклад каждого работника.

# Материальное и нематериальное стимулирование трудовой деятельности

Понятия

## Материальное

### Виды материального неденежного стимулирования:

- Оплата сотовой связи
- Предоставление служебного трансп. средства
- Предоставление путевок
- Льготное питание

Сущность материального неденежного стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- Предоставление работнику тех благ, получение и использование которых затруднено по каким-либо причинам;
- Предоставление уникальных услуг, характерных только для данной компании

## Нематериальное

### Виды морального стимулирования:

- Личный контакт сотрудника с его руководителем
- Таблица с результатами деятельности каждого сотрудника за месяц
- значки за выдающиеся заслуги
- Выдача грамот, благодарности
- Личная критика в устной форме;
- Публичная критика в устной форме.

# Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

## Понятия

- ▶ Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.
- ▶ Руководителю как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:
  - стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему минимизировать рутину;
  - поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
  - предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
  - своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
  - с уважением относиться к своим подчиненным;

# Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

## Понятия

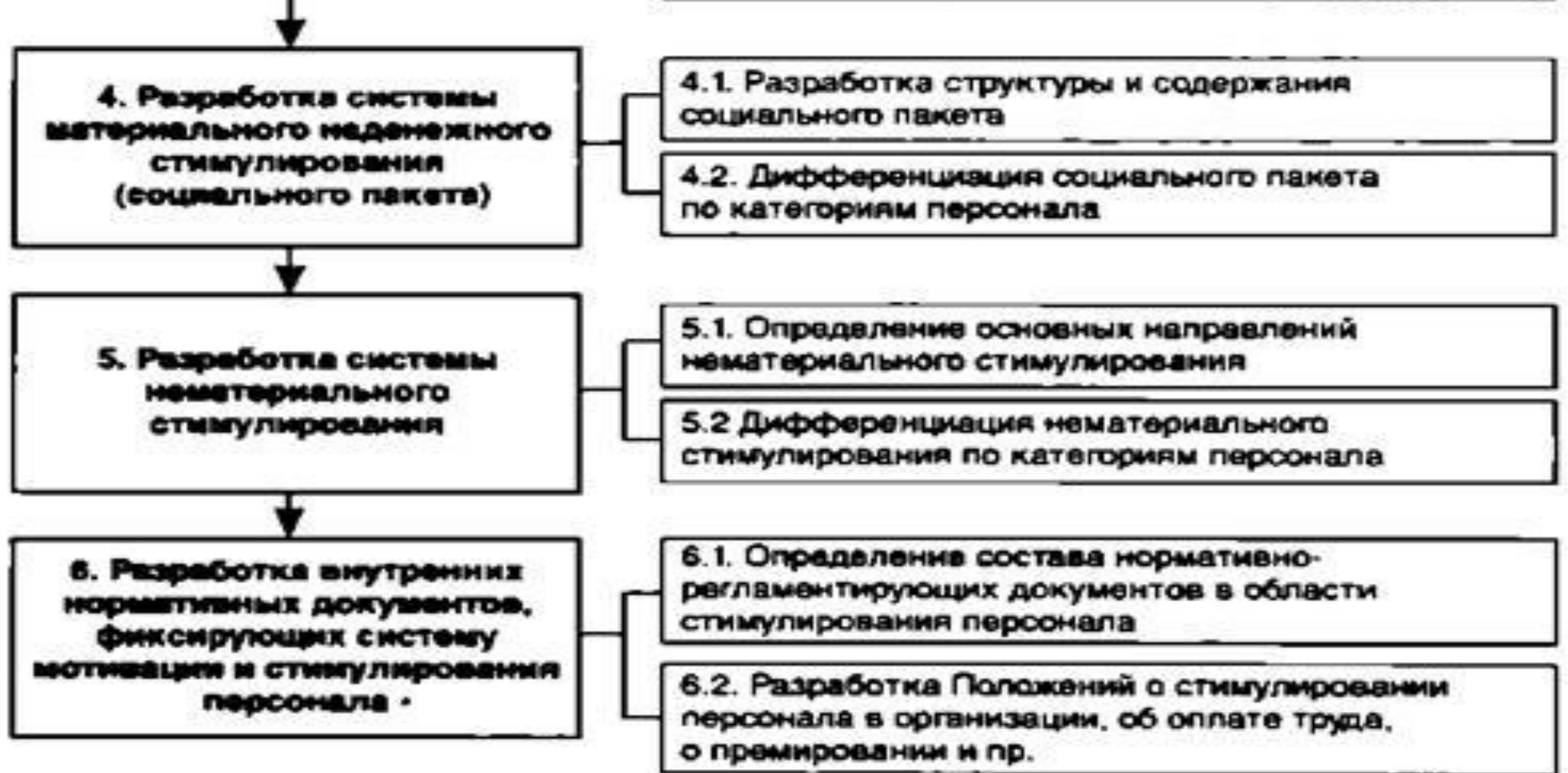
- ▶ Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели:
- ▶ -привлечение персонала в организацию.
- ▶ -сохранение сотрудников организации.
- ▶ -стимулирование производительности.
- ▶ -справедливая оценка трудового вклада работников.

# Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

## Понятия

- ▶ Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда – это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.
- ▶ В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития.





# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

1. Установление четких целей и задач

2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки

3. Гласность. Наличие обратной связи.

4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы.

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.

6. Учет личных качеств работников.

7. Использование преимущественно положительных стимулов



# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

## 1. Установление четких целей и задач

- ▶ Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы.

Плюсы	Минусы
При правильной постановке задачи получаем ожидаемый результат	При постановке конкретных задач, работник не сможет проявить смекалку при решении задачи

# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

## 2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки

- ▶ Работники должны знать, какое вознаграждение они получат при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

Плюсы	Минусы
Сотрудники стремятся выполнить работу для получения вознаграждения	При отсутствии вознаграждения руководитель не получит требуемых результатов

# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

3. Гласность. Наличие обратной связи.

- ▶ Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности.
- ▶ Сообщение же о результатах работы коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников.

Плюсы	Минусы
Обсуждение результатов работника создает мотивацию к дальнейшим результатам	Может возникать конкуренция при обсуждении в коллективе

# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы.

- ▶ Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не всегда зависит только от работника; применяемые технологии и организация производства часто бывают решающими факторами.

Плюсы	Минусы
При комфортном климате руководитель получает нужный результат	Не всегда есть возможности создать здоровый климат в коллективе

# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.

- ▶ В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

Плюсы	Минусы
Сочетая моральное и материальное стимулирование можно сэкономить на предоставлении работнику благ	Не всем работникам интересны боа вида стимулирования

# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

6. Учет личных качеств работников.

- ▶ Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

Плюсы	Минусы
Воздействие на человека с помощью системы ценностей	Индивидуальный подход к каждой личности

# Принципы мотивации, необходимые в процессе управления

## 7. Использование преимущественно положительных стимулов

- ▶ Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных работников

Плюсы	Минусы
Отсутствие боязни брать ответственность за различные действия	Из-за использования преимущественно положительных стимулов уменьшается мотивация, работник привыкает

# Литература

- ▶ 1. Подопригора М.Г. Организационное поведение [Текст]: учебно-методическое пособие / М.Г. Подопригова. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. - 261 с.
- ▶ 2. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс]: [web-сайт] / -Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/stat/Processualnye-teorii-motivacii.php>. -24.05.2016.
- ▶ 3. Сущность мотивации трудовой деятельности [Электронный ресурс]: [web-сайт] / -Режим доступа: [http://www.e-reading.club/chapter.php/81554/38/Doskova\\_-\\_Upravlenie\\_personalom.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/81554/38/Doskova_-_Upravlenie_personalom.html). -24.05.2016.
- ▶ 4. МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ОПЫТ И ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ. [Электронный ресурс]: [web-сайт] / -Режим доступа: <http://sibac.info/studconf/econom/xxiii/39006%20>. -24.05.2016.
- ▶ 5. Экономическая библиотека. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности [Электронный ресурс]: [web-сайт] / -Режим доступа: <http://econom-lib.ru/4-48.php>. -24.05.2016.
- ▶ 6. Принципы мотивации [Электронный ресурс]: [web-сайт] / -Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/principi\\_motivacii](http://infomanagement.ru/lekciya/principi_motivacii). -24.05.2016



Спасибо за внимание!

