



**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«УЧИТЕЛЬ»**

# Тема вебинара

## Теории мотивации и их практическое использование в современных условиях

*Ведущий вебинара: Цепляева Светлана Анатольевна,*  
кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика и методика  
профессионального обучения» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ



**Издательство  
«Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

**Наши**

**мероприятия:** [Профессиональная подготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#) [Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#) [Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

## Содержательные вопросы вебинара:

- ▣ Содержательные теории мотивации.
- ▣ Процессуальные теории мотивации.
- ▣ Практическое применение мотивационных теорий.

# 1. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации стремятся определить (идентифицировать) те потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они представлены в работах Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда.

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория Тейлора

Теория Маслоу

Теория Герцберга

Теория Мак-Клелланда

Теория Альдерфера

Содержательные теории мотивации объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-то шаги. Они изучают причины мотивированного поведения, то есть то, что его вызывает. Например, кто-то предпринимает определенные действия из-за более высокого оклада, кто-то — из-за потребности власти.

Одним из самых крупных авторитетов в области разработок по проблемам мотивации по сей день считают основателя так называемой гуманистической школы психологии Абрахама Маслоу. Его концепция базируется на выделении в каждом человеке пяти групп потребностей, причем расположенных в определенном иерархическом порядке. Когда удовлетворены «низменные» потребности, становятся актуальными «высокие» — так гласит теория.

## *Теория мотивации по А. Маслоу*

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

- ▣ физиологические потребности, необходимые для выживания человека (в еде, воде, отдыхе и т. д.);
- ▣ 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;
- ▣ социальные потребности — необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, ощущении чувства «локтя» и поддержки;
- ▣ потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- ▣ потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей.



Первые две группы потребностей первичны, а следующие три – вторичны. Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности.

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.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

## *Теория «достижения – власть»*

*Д. Мак-Клелланда*

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак-Клелланда, 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.

При этом *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 (особенно задачи, успешное выполнение которых гарантировано примерно на 55%), очень хорошо проявляют себя в конкурентной среде. Наличие ярко выраженной мотивации в достижениях — неотъемлемое качество успешного руководителя.

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 в его правильности. Стремясь к пониманию и поддержке своих решений со стороны подчиненных, руководитель все же должен избегать крайностей в проявлении таких стремлений, поскольку нередко руководители вынуждены принимать непопулярные решения (например, сокращение персонала).

Согласно теории каждая из этих групп потребностей заложена в любом из нас генетически, но развиться по полной программе может только одна из них. А какая именно, зависит от того, как прошло наше детство. Так, ребенок, приученный быть самостоятельным и независимым, получает «в награду» доминирующую потребность в достижениях. Если родители приучают ребенка устанавливать теплые и дружеские отношения с другими людьми, в нем особенно ярко развивается потребность в присоединении. Ну, а если человек еще в детстве постигнет удовольствие от контроля над окружающими людьми, то потребность во власти возьмет в нем верх над остальными.

Менеджер по персоналу и руководитель обязаны выявлять, какая из потребностей в сотруднике доминирует, и в зависимости от этого назначать его на ту или иную должность.

## *Двухфакторная модель Ф. Герцберга*

Во второй половине 50-х годов XX столетия Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором (скажем, оплата труда), его изменение приведет к увеличению мотивации. Но, согласно выводам Ф. Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников: гигиенические (поддерживающие) и мотивирующие.

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивирующие* — с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени наличия 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. В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Перечень факторов, которые можно отнести к гигиеническим или мотивирующим, приведен в таблице.



# Гигиенические и мотивирующие факторы

- Гигиенические факторы
  - Технический контроль
  - Отношения в коллективе
  - Зарплата
  - Социальный статус
  - Политика фирмы
  - Гарантии сохранения рабочего места
  - Отношения с руководителем
- Мотивирующие факторы
  - Ответственность
  - Достижения
  - Работа сама по себе
  - Продвижение по служебной лестнице
  - Признание
  - Возможность развития

Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ обогащения труда. В ходе выполнения программы обогащения труда работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Обогащение труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Модель Герцберга, как и модель Маслоу, носит ограниченный характер, поскольку базируется в основном на исследованиях труда менеджеров и специалистов — «белых воротничков». Точное следование данной модели приводит к недооценке значения мотивирующей роли материального стимулирования, статуса и отношений сотрудников с коллегами. Тем не менее, Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации, он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой на практике. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь часть содержательной мотивации к труду, но она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

## *Теория ERG К. Альдерфера*

В попытке преодолеть недостатки рассмотренных выше моделей Клейтон Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей. Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (E, existence needs), объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага). Следующая категория потребностей — потребности во взаимоотношениях (R, relatedness needs), то есть потребности быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми. И, наконец, третью группу потребностей составляют потребности роста (G, growth needs), 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.

Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням.

В отличие от других авторов Альдерфер не утверждал, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

## Содержательные теории мотивации

*А. Маслоу*

*К. Альдерфер*

*Д. МакКлелланд*

*Ф. Герцберг*

Потребность самовыражения

Потребность роста

Потребность достижения

Мотивирующие факторы

Потребность признания

Потребность связи

Потребность властвования

Гигиенические факторы

Потребность причастности

Потребность существования

Потребность соучастия

Потребность безопасности

Физиологические потребности

# Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

\* основаны на предположении, что поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.





## 2. Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек *распределяет усилия* для достижения различных целей и как выбирает *конкретный вид поведения*.

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а является также функцией *восприятия и ожиданий*, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как именно человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

## *Теория подкрепления*

В основе теории подкрепления лежат многочисленные исследования, среди которых важное место занимают работы *Б. Скиннера* и *А. Бандуры*.

Теория подкрепления базируется на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного организационного поведения и неподкрепление или наказание нежелательного организационного поведения

Б. Скиннер считал, что поведением можно управлять, изменяя его последствия (с помощью поощрения или наказания), используя понятия оперантного обуславливания.

*Поощрение (подкрепление)* — очень важный принцип научения. В некотором смысле мотивация является внутренней причиной поведения, а подкрепление — внешней причиной. Таким образом, позитивное подкрепление увеличивает силу отклика, т. е. ответную реакцию на стимул, либо вызывает повторение поведения, предшествовавшего подкреплению. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения.

Существует позитивное подкрепление и негативное подкрепление (например, нежелание числиться среди отстающих, получать выговоры от деканата может заставить студента приложить больше усилий к подготовке к занятиям и экзаменам).

А. Бандура считал, что поведение может быть описано в терминах непрерывного взаимодействия между познающей, поведенческой и окружающей детерминантами. В отличие от Б. Скиннера, А. Бандура полагал, что познавательную деятельность не следует игнорировать при объяснении и модификации поведения.

Опираясь на теорию социального научения,

А. Бандура рассматривает моделирование поведения, воображение и самоконтроль. Родители, друзья, выдающиеся люди, популярные актеры становятся объектом для подражания, поскольку человек может идентифицировать себя с ними. Воображение также является одним из факторов, влияющих на поведение индивидуума. Например, можно воспользоваться мысленными ассоциациями, чтобы вспомнить какое-либо событие. Человек также пытается повысить самоконтроль, отказываясь от курения, заставляя себя рано вставать, чтобы не опоздать на работу, и т. д.

## *Теория ожиданий*

Теория ожиданий уходит своими корнями в концепции К. Левина и Э. Толмена, касающиеся процесса познания, а также в концепции выбора поведения и полезности классической экономической теории.

Однако первым теорию ожидания применительно к трудовой мотивации сформулировал *Виктор Врум*. В отличие от большинства критиков содержательных теорий, он предложил свою теорию ожидания как альтернативу, считая, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации.

Согласно данной теории мотивация сотрудников определяется поведением:

- ▣ руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- ▣ сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- ▣ сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы им будет выдано определенное вознаграждение;
- ▣ сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, необходимой ему для удовлетворения определенной потребности.

Следовательно, в теории ожидания подчеркиваются необходимость повышения качества труда и уверенность в том, что это будет отмечено руководителем, а это позволит работнику удовлетворить свою потребность.

# Теория ожиданий





Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь реальные потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены организацией. Руководитель же должен замечать успехи своих подчиненных и поощрять их с учетом конкретных ожиданий данного работника.

## *Теория справедливости*

*Стейси* Адамс, психолог-исследователь компании «Дженерал Электрик», разработал и использовал в практической деятельности мотивационную теорию справедливости. Корни этой теории можно найти в теории когнитивного диссонанса и теории обмена. Согласно теории справедливости люди стремятся поддерживать «хорошие отношения с другими и исправлять их, делая равными». Они заинтересованы, чтобы их усилия и работа оплачивались так же, как и усилия других сотрудников. Данная теория рассматривает мотивацию с точки зрения сравнения между людьми.

Данная теория использует четыре важных параметра:

- ▣ *личность* — человек, воспринимающий справедливость и несправедливость;
- ▣ *вклад* — разнообразные элементы, которые человек привносит в выполнение работы (его умения, опыт, навыки, возраст, национальность и т. д.);
- ▣ *результат* — то, что человек ожидает получить от своего труда;
- ▣ *эталон для сравнения* — любой человек или группа людей, с которыми сотрудник сравнивает свой вклад и свои результаты.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение указывает на несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, — у него возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер.

Основная проблема теории Адамса состоит в идентификации менеджерами оценки работниками их трудового вклада и результатов, определении референтных групп и характеристике восприятия сотрудником затраченных усилий и полученного вознаграждения.

Помимо рассмотренных теорий мотивации, исследования организационного поведения привели к возникновению и иных теорий и моделей, таких как модель саморегулирования, теория постановки целей, теория атрибуции, теория контроля, теория представительства и др.

Все перечисленные выше теории – это не взаимоисключающие модели мотивации. Развивались они эволюционно и параллельно.

Они были созданы во времена, когда промышленная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации, мастерства и навыков персонала.

Стандартизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, позволяющий экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали поддетальная специализация и жесткий пооперационный контроль.

Научно-технический прогресс стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология уступила место гибким производственным комплексам, робототехнике, компьютерной технике и современным средствам связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения существенно сокращается численность производственного персонала, повышается удельный вес специалистов, — руководителей и рабочих высокой квалификации.



Возрастает стоимостной объем капитала, приводимого в движение одним работником. На отдельных предприятиях отношение численности административно-управленческого персонала к численности производственных рабочих сегодня уже превышает 100%. Затраты на содержание управленческого персонала подчас приближаются к затратам на производственный персонал.

Изменилось и содержание трудовой деятельности. В целом падает роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков у персонала — умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимать статистические величины. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

### 3. Использование теорий в практике российских предприятий

Четкого и всеобъемлющего набора принципов, которыми можно было бы руководствоваться менеджерам при решении заданий мотивации, не существует, однако рекомендации, представленные ниже, приближают нас к этой цели. Предлагаем рассмотреть их более обстоятельно.

*1. Учитывайте наличие индивидуальных расхождений между людьми.* Все современные теории мотивации основаны на том, что персонал – не однородная безликая масса. У каждого человека свои уникальные потребности; у всех разные жизненные позиции, личностные характеристики, они отличаются по другим важным индивидуальным переменным показателям. Например, прогнозы, сделанные на основе теории ожиданий, будут точнее для индивидуумов, которые имеют высокую степень самоконтроля, чем для людей, для которых это качество не характерно. Потому что убежденность первых в том, что они способны в значительной мере контролировать собственную жизнь, полностью согласуется с предпосылкой личной заинтересованности, которая лежит в основе теории ожиданий.

*2. Распределяйте рабочие задания с учетом способностей и квалификации служащих.*

Сегодня есть огромное количество документальных свидетельств, что тщательное распределение людей для выполнения рабочих заданий с учетом их способностей, квалификации и персональных особенностей обеспечивает значительное преимущество в их мотивации. Например, служащие, нацеленные на успех, как правило, стремятся получить управленческую должность в малом бизнесе или стать начальником автономного подразделения в составе большой компании. Однако, если управленческая вакансия открылась в большой организации бюрократического типа, на нее стоит отобрать кандидата со значительной потребностью во власти и низкой потребностью в причастности. Не рекомендуется назначать человека, нацеленного на успех, на работу, не способную удовлетворить ее потребность.

Люди данного типа лучше всего проявляют себя на рабочих местах, которые позволяют принимать участие в постановке умеренно сложных целей, а это означает определенную автономию рабочего задания и наличие постоянной обратной связи. Имейте в виду, что далеко не каждого человека мотивирует рабочее задание с высокой степенью автономии, ответственности и разнообразия заданий. Такая работа больше всего привлекает и эффективнее всего мотивирует служащих с высокой потребностью в успехе.

3. *Умело используйте цели.* Как мы уже знаем, теория постановки целей основана на предположении, что менеджеры должны обеспечить служащих конкретными целями и постоянно информировать их о том, насколько успешно они выполняют свою работу. При этом стоит помнить, что для людей, которые нуждаются в достижении успеха (обычно они составляют меньшинство в любой организации), существования внешних целей и заданий менее важно, поскольку люди с такими характеристиками мотивируются внутренне.

Если вы ожидаете противодействие будущим целям, то нужно привлекать служащих в процесс их выработки. Это значительно повысит уровень принятия целей. Если же это противоречит организационной культуре, используйте готовые цели. При этом стоит помнить, что, если концепция участия идет вразрез с культурой компании, служащие, полностью вероятно, будут воспринимать процесс своего участия как попытку ими манипулировать и потеряют к этому всякий интерес.

4. Следите за тем, чтобы цели воспринимались служащими как достигаемые. Независимо от того, насколько реальны поставленные перед служащими цели, если они считают, что их достичь невозможно, они будут добавлять меньше усилий для этого, поскольку посчитают эти действия бессмысленными. Таким образом, для менеджеров чрезвычайно важно добиться, чтобы служащие чувствовали и знали, что, потратив значительные усилия, они смогут выполнить поставленные перед ними задания и достичь намеченных целей. Для управленческого персонала это значит, что служащие должны быть способны выполнить работу и должны воспринимать процесс оценки эффективности их работы как надежный и обоснованный.

5. *Вознаграждайте служащих в индивидуальном порядке.* Поскольку все служащие разные, стоит помнить: то, что действует как фактор подкрепления для одних людей, не будет таким для других. Менеджеры должны знать личные характеристики своих служащих и использовать эти знания для того, чтобы максимально индивидуализировать вознаграждения, распределение которых входит в их компетенцию. Обычно к ним относятся денежные вознаграждения, содействия в продвижении по службе, увеличения степени автономии, предоставления возможности принимать участие в разработке целей и в процессе принятия решений.



6. Учреждайте вознаграждения на показателях эффективности работы. Менеджеры должны назначать поощрение, основываясь на том, насколько качественно и быстро выполнена работа. Все другие факторы поощрения могут использоваться только для подкрепления первого. Основные виды вознаграждений, такие как повышение заработной платы и продвижение по службе, должны предоставляться за достижение служащими намеченных перед ними конкретных рабочих целей.

Менеджерам также стоит постоянно стремиться к тому, чтобы принципы распределения вознаграждений были понятны для всех членов организации. Чтобы сделать систему поощрения более прозрачной и потенциально повысить ее мотивирующий эффект, стоит избавиться от таинственности, которая окружает принципы распределения материальных средств, открыто сообщать людям сумму их вознаграждений, обнародовать данные о размерах премий за выполнение работы и использовать одноразовые выплаты, а не растягивать их на протяжении

7. Проверьте справедливость применяемой системы поощрений. Служащие должны всегда видеть, что вознаграждения или достигнутые ими результаты отвечают потраченным ими усилиям. Обычно расхождения в оплате, уровне ответственности и других очевидных результатах объясняются разницей в опыте, способностях, потраченных усилиях. Проблема усложняется огромной разнообразностью как расходов, так и результатов, а также тем, что разные группы служащих по-разному оценивают их значимость. Так, например, в ходе одного из исследований, целью которого было сравнение работников, которые относятся к категориям «белых и синих воротничков», обнаружено около 20 типов разных расходов и результатов. При этом служащие из первой группы на первое место ставили такие исходные факторы, как эффективность труда и знания своей работы, в то время как в перечне производственных работников эти факторы стояли аж внизу списка. Дальше, по мнению «синих воротничков» наиболее важным вносом будут ум и личная заинтересованность работника в исполнении поставленного задания, – два фактора, которые по рейтингу

Что касается значимости результатов, то расхождения тоже наблюдались, хотя и не настолько резкие. Например, производственные работники очень высоко оценивали продвижение по службе, в то время как «белые воротнички», как правило, указывали этот фактор в нижней трети своего перечня. Таким образом, результаты этих исследований свидетельствуют: то, что представляется справедливым с точки зрения одного индивидуума, другой посчитает несправедливым. Следовательно, идеальная система поощрений при распределении вознаграждений, судя по всему, должна подходить к оценке расходов по каждому рабочему заданию дифференцировано.

8. *Не игнорируйте материальное поощрение.*

Управленческий персонал настолько увлекается постановкой целей, созданием интересных рабочих заданий и обеспечением возможностей для участия служащих в процессе принятия решения, что забывает, что именно деньги являются основной причиной, почему большинство людей работают. Стоит помнить, что распределение доплат к заработной плате на основе результатов работы, предоставления премий на сдельной основе и использование других видов материального стимулирования слишком важны для мотивации служащих. Данный тезис полностью подтверждается результатами 80 исследований, целью которых была оценка методов мотивации и их влияний на уровень производительности труда.

Да, при изолированном применении такого метода мотивации, как постановка целей, эффективность работы служащих повысилась на 16%; усилия по обогащению рабочих заданий дали 8-16%-е повышение этого показателя, а повышение степени участия работников в процессе принятия решений – менее 1%. При этом в результате использования методов материального стимулирования производительность выросла в среднем на 30%.

У менеджеров не должно создаться впечатление, что, обеспечивая мотивацию своих служащих, управленческому персоналу стоит сосредоточиться исключительно на материальном аспекте. Просто нужно помнить о том, что если не использовать в качестве стимула деньги и другие материальные блага, люди работать не будут. Причем этого нельзя сказать ни об одном из других методов мотивации.

В заключении, хотелось бы сказать. За последнюю сотню лет мировая наука выработала около десяти теорий мотивации, известных сегодня каждому квалифицированному менеджеру. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации стремятся определить (идентифицировать) те потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они представлены в работах Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак-Клелланда.

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как именно человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К

# КОНТАКТЫ

Наш адрес:

**400079 г. Волгоград**

**Ул. Кирова, д. 143**

**Издательство «Учитель»**

Наш сайт:

**[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**

# Благодарим за участие в вебинаре



**Издательство «Учитель»**

[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами  
можно задать по адресу:

[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)