

# **Тема 6. Мотивация деятельности. Контроль**

---

# ВОПРОСЫ:

---

1. Понятие мотивации. Традиционные теории мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Контроль как функция управления

---

# **1. Понятие мотивации. Традиционные теории мотивации**

- 
- Потребность – осознанная необходимость, состояние человека, испытывающего нужду в благах и ценностях, необходимых для его существования
  - Мотив – побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).
  - Мотивирование – процесс влияния на индивида с целью побуждения его к определенным действиям путем воздействия на его мотивы.
  - Стимулы – «рычаги», вызывающие действие определенных мотивов.
  - Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования индивидов.

**Неудовлетворённость потребностей**

---

**Побудительные мотивы**

**Напряжение**

**Поведение (работа)**

**Удовлетворённость потребностей**

**Снижение напряжённости**

# КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

---

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели (теории теории) мотивации, которые условно могут быть проклассифицированы следующим образом :

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

---

Традиционные основаны на подходе использования

политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

Содержательные основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида.

Процессуальные рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий ожиданий).

# ТРАДИЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

---

Основоположники – Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд.

Суть теорий сводиться к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо :

- Четко нормировать и организовывать труд;
- Переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;
- Формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- Компенсация «рутины » повышенным заработком (Г.Форд Форд).

# ТРАДИЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

---

Проблемы традиционных теорий :

- Основной упор сделан на материальное стимулирование;
- Факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет;
- Постулируется единый подход к мотивации любых работников.

---

## **2. Содержательные теории мотивации**

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

---

- Теория иерархии потребностей Маслоу;
- Двухфакторная модель мотивации Герцбега;
- Трехфакторная модель Мак Мак-Клелланда;
- Х-, У-теория Мак Мак-Грегора;
- Диспозиционная и аттитюдная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Оллпорт и др.);
- Типологическая модель Герчикова;
- Система сбалансированных показателей Рамперсада.

# ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

- Потребности находятся в иерархии.



# Теория иерархии потребностей А.Маслоу

- Удовлетворенные потребности не мотивируют.
- Если одна потребность удовлетворяется, на ее место выходит другая.
- Обычно человек ощущает несколько потребностей.



# ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ А. МАСЛОУ

Проблемы теории :

- в реальности потребности более высокого ранга могут подавлять потребности более низких ступеней иерархии;
- Тезис А. Маслоу о том, что «удовлетворенная потребность не может рассматриваться как мотив ». Ведь иерархия потребностей включает в себя не только потребности;
- Не совсем понятны критерии смены актуализированных потребностей. В какой момент, при каком уровне удовлетворения потребностей более низкого уровня начинают быть значимыми и удовлетворяться потребности более высокого уровня;
- Группы потребностей выделяемых А. Маслоу не подвергаются детальной оценке, и выбор удовлетворяемой потребности в их рамках не является у него объектом обсуждения.

# ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ А. МАСЛОУ

---

Проблемы теории :

- Отсутствует связь с внешними условиями хозяйственной деятельности индивида а. Мотивирующие факторы рассматриваются как абсолютно эндогенно заданные;
- Всеобщее навязывание человеку возможностей в самоактуализации может иметь неоднозначный ответ. Ведь издержки подобных мероприятий вполне могут перекрыть положительный эффект в случае если человек имеет слишком большие амбиции в плане удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- Полном отсутствии взаимозаменяемости потребностей (так как они находятся на разных уровнях иерархии иерархии) и возможности компенсации увеличения удовлетворенности одних потребностей, за счет снижения возможности удовлетворения других.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

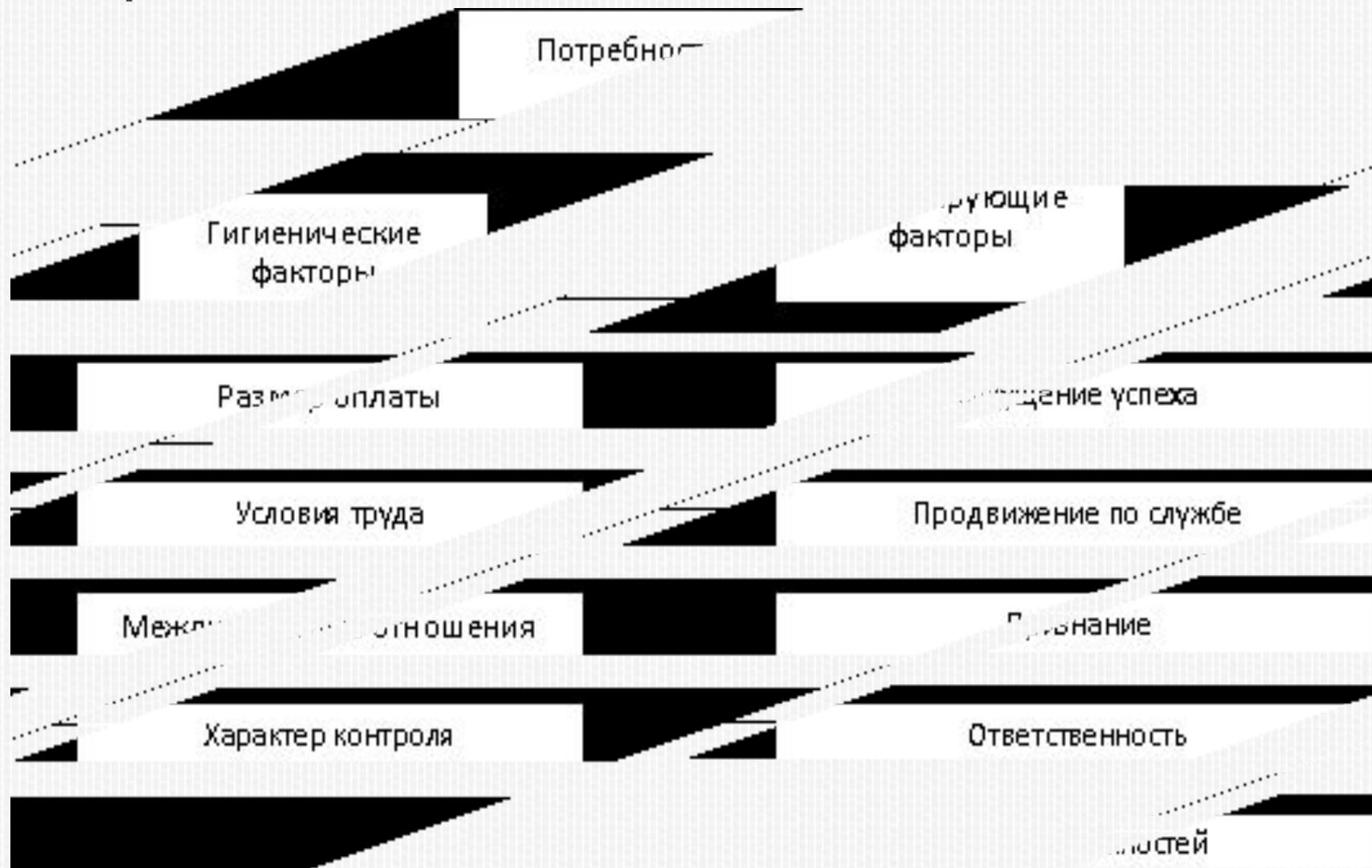
Суть теории заключается в разделении факторов, влияющих на экономическое поведение работника на две группы.

- Первая группа факторов - это "мотиваторы". К ним относятся потребности работника в самореализации на рабочем месте, профессионального роста, достижения, продвижении по службе, признания и ответственности.

Мотиваторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей

- Вторая группа факторов - "гигиенические". К таковым относятся : справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, условия работы, ее надежность и стабильность, а также общий административный стиль управления. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека , помогая избежать неприятных ситуаций.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА



# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – следствие действия гигиенических факторов.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- Практические рекомендации по повышению мотивации и производительности труда :
  - а) «Предотвращение настроений неудовлетворенности и душевных болезней настолько же важно, насколько поддержание мотиваторной удовлетворенности и душевного здоровья » . То есть, по мнению Герцберга Герцберга, две группы факторов получают равнозначными по своей силе.
  - б) Для максимизации эффективности деятельности работников творческого труда необходимо наличие «мотиваторов », гигиенические факторы могут способствовать росту эффективности деятельности, но не приводят к ее максимальному проявлению .
  - в) «Чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов », тем лучше должны быть гигиенические условия » .
  - г) Работник должен сам выбирать содержимое социального пакета.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

Проблемные области теории основаны на методике опроса :

- Опрос проводился среди двух категорий персонала - бухгалтеров и инженерных работников
- Суть опроса – субъективная оценка респондентом наиболее ярких и запоминающихся для него ситуаций и их причин

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- Основные проблемные области теории :
- Не доказано, что воздействие мотиваторов на любую группу персонала должно приводить к росту удовлетворенности работой;
- Не определены критерии, при которых яркие события могут в корне поменять мотивацию работника в длительной перспективе;
- Возможность систематической ошибки при сборе данных.
- Когда человека просят описать причины его неудач, то в ответ мы услышим, что они заключаются во внешних по отношению к человеку факторах (виноват может быть начальник, общественный транспорт, партнеры или государство в целом). Но когда речь заходит о достигнутых человеком успехах, то здесь он говорит об упорном труде, годах подготовки, ярких способностях и пр., то есть находит первопричину своих побед в себе самом;

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- Влияние внешних факторов на мотивацию к работе в теории Герцберга выражено лишь в отношении дихотомии «творческая – монотонная» работа, в том смысле, что только вид работы может определить приоритетность воздействия на ее эффективность той или иной группы мотивов;
- Объектом исследования Герцберга не является относительная приоритетность потребностей и ценностей в рамках групп мотиваторов и гигиенических факторов;
- Не решен вопрос об оптимальном сочетании уровней отдельных факторов, а так же о компенсации изменения одного фактора изменениями других;

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- Нет обоснования уровня оптимального удовлетворения потребностей работника. Ведь любые изменения в факторах как гигиенических так и мотивационных требует определенных затрат ресурсов;
- Практически не учитывается взаимовлияние мероприятий мероприятий, направленных на создание гигиенических и мотивационных факторов. Вопрос заключается в том, можно ли увеличивать проявление «мотиваторов» без изменения в гигиенических факторах.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ГРУПП ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

Вместе с тем, необходимо отметить, что ценность теории двух групп факторов Херцберга заключается в следующем :

- а) Получены достаточно подробные описания отношений работников к тем или иным событиям на рабочем месте
- б) Систематизированы факторы, оказывающие влияние на отношение работника к труду
- в) Показано влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных на изменение отношения человека к труду и на результаты его деятельности
- г) Исследован кумулятивный эффект повышения производительности труда при достижении работником потребностей в самоактуализации
- д) Показана важность внезапности, неожиданности для работника поощрения в деле увеличения степени его положительных эмоций, особенно в рамках такого фактора как признание.

# ТРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МАК-КЛЕЛЛАНДА

---

На поведение человека воздействуют три группы потребностей :

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

# ТРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Потребности низших уровней  
(как правило удовлетворены)



# ТРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МАК-КЛЕЛЛАНДА

---

- Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.
- Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.
- Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

# ТРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МАК-КЛЕЛЛАНДА

---

Важнейшим достижением теории Мак-Клелланда – различение двух групп мотивов мотивов: мотивов приближения и мотивов избегания.

Потребность властвования опосредуется двумя группами устремлений :

- Получение власти ради властвования.
- Получение власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

# ТРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МАК-КЛЕЛЛАНДА

---

Потребности, рассматриваемые Мак-Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени.

# X-, Y-ТЕОРИЯ МАК-ГРЕГОРА

---

- Мак-Грегор впервые обратил внимание на то, что системы мотивации труда находятся в прямой зависимости от предположений и взглядов менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчиненных.
- Он подразделяет все эти предположения на две категории, названные им "Теорией X"  
и "Теорией Y"

# X-, Y-ТЕОРИЯ МАК-ГРЕГОРА

---

- Теория X исходит из следующих базовых моментов мотивации работников :
  1. Работники не любят работать и пытаются избежать лишних (по их мнению мнению) усилий.
  2. Работники безответственны и несамостоятельны.
  3. Для стимулирования работников необходимо их принуждение, контроль и угроза наказания.
  4. Ценность рабочего места заключается в его стабильности и гарантированности.
  5. Потребность в самореализации у работников отсутствует

# X-, Y-ТЕОРИЯ МАК-ГРЕГОРА

---

Теория Y исходит из следующих базовых моментов мотивации работников :

1. Работники воспринимают труд как один из необходимых для любого человека процессов.
2. Работник, при наличии интереса, способен к самоорганизации и самоконтролю.
3. У работников есть потребности к ответственности и свободе принятия решений.
4. Работники нуждаются в новой деятельности, проявлении креативности, достижениях (т.е. стремятся к самореализации).
5. Ограничение свободы и возможностей самореализации приводит к снижению эффективности работы и настраивает работника на противостояние целям организации.

# X-, Y-ТЕОРИЯ МАК-ГРЕГОРА

---

Проблемные области теории:

- Высокая степень абстракции (либо работник ленив либо активен и внутренне мотивирован мотивирован);
- Нет анализа развития мотивации работника во времени;
- Идеализация Y-теории теории, как лучшей базы для управления персоналом.

# Соотношение групп потребностей в теориях мотивации

| Теория Маслоу                                | Теория Альдерфера         | Теория Макклелланда      | Теория Герцберга      |
|--|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Потребность самовыражения                    | Потребность роста         | Потребность достижения   | Мотивирующие факторы  |
| Потребность признания и уважения             |                           |                          |                       |
| Потребность принадлежать к социальной группе | Потребность связи         | Потребность властвования | Факторы условий труда |
| Потребность безопасности                     |                           |                          |                       |
| Физиологические потребности                  | Потребность существования | Потребность соучастия    |                       |

---

## **3. Процессуальные теории мотивации**

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА

---

- **Ожидания** того, что усилия работника приведут к постановленной цели и желаемому результату (соотношение затраченных усилий и полученных результатов (З-Р));
- **Инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношение полученного результата и вознаграждения за этот результат (Р-В));
- **Валентность** – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение для работника (Вал))
- **Формула:**

$$\text{Мотивация} = (З-Р) * (Р- В) * \text{Вал} = Р/З * В/Р * \text{Вал}$$

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА



# ОЖИДАНИЕ

---

- Отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам
- Зависит от опыта, от глубины анализа, от самооценки, от знания своих возможностей
- Равно нулю, если человек считает, что результат не зависит от его усилий

# УРОВНИ РЕЗУЛЬТАТОВ

---

- Результаты первого уровня – собственно результаты выполнения работы, осуществления действий (количество и качество произведенного продукта, затраты времени)
- Результаты второго уровня – последствия для человека, вытекающие из результатов первого уровня (вознаграждение, наказание, продвижение по службе, реакция коллектива)

# ВАЛЕНТНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА

---

- Отражает приоритеты для человека тех или иных результатов
- Положительна, если результат ценится
- Отрицательна, если отрицается человеком
- Нулевая, если результат безразличен

# ТЕОРИЯ РАВЕНСТВА С. АДАМС

---

Основные понятия:

- Восприятие вознаграждения индивида
- Восприятие вознаграждения других
- Восприятие затрат индивида
- Восприятие затрат других
- Норма – отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению (2 типа)

# ТЕОРИЯ РАВЕНСТВА С. АДАМС

---

| Вид несправедливости | Тип реакции                        |                                   |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                      | Поведенческая (что можно сделать?) | Психологическая (оценка ситуации) |
| Предоплата           |                                    |                                   |
| Недоплата            |                                    |                                   |

# СЛЕДСТВИЯ ТЕОРИИ РАВЕНСТВА

---

- Восприятие равенства носит отчетливо субъективный характер
- Необходима простота и прозрачность принципов вознаграждения
- Оценка равенства носит комплексных характер, поэтому необходимо создавать атмосферу равенства
- Необходимо периодическое определение мнений сотрудников о равенстве вознаграждения

---

## 4. Контроль как функция управления

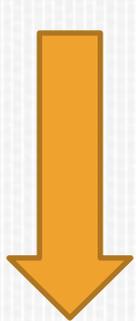
В условиях рыночной экономики достоверной учётной и отчётной информацией о деятельности хозяйственных субъектов возрастают. Эта информация необходима как внутренним пользователям (администрация, руководитель подразделения), так и внешним (государственные органы, поставщики, банки, собственники предприятия). Достоверность информации обеспечивается контролем. Контроль в экономическом значении означает наблюдение и управление.

## *Контроль*

это самостоятельная функция управления, представляющая собой системы и проверки процесса функционирования объекта в соответствии с принятыми управленческими решениям, а так же позволяющие видеть отклонения от намеченных целей и принимать при необходимости корректирующие меры.

*Понятие  
контроля*

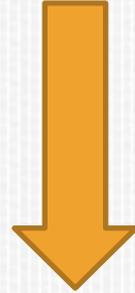
*Чем вызвана  
необходимость контроля?*



**В узком  
смысле:**

Функция  
управления

Проверка  
деятельности  
чего-либо  
или кого-  
либо



**В широком  
смысле:**

Проверка соблюдения  
и выполнения  
поставленных задач,  
планов и решений



**Неопределенностью  
внешней и внутренней  
среды**



**Предупреждение  
кризисных ситуаций**



**Поддержание успеха**

# *Классификация контроля*

---

По характеру  
субъектов

По охвату проверкой  
и обследованием

По методу  
проверки  
документов

По источникам  
информации

По цели

## *Функции контроля*

- ✓ информационная;
- ✓ профилактическая;
- ✓ мобилизирующая;
- ✓ воспитательная.

## *1. По характеру субъектов:*

- ~~**ВНЕШНИЙ:** осуществляется руководством или специальными сотрудниками — контролерами~~
- ВНУТРЕННИЙ** в рамках внутреннего контроля: исполнители сами контролируют свою деятельность

## *2. По охвату проверкой и обследованием*

- ПОЛНЫЙ** - контроль над всеми объектами, субъектами, сферами деятельности.
- ЧАСТИЧНЫЙ** - контроль над определенным объектом, субъектом и сферой деятельностью.

## *3. По времени проведения*

- ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ** - предупреждение нарушений не целесообразности, необычности действий и решений;
- ТЕКУЩИЙ** - выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений;
- ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ** - установление результативности, законченности, экономичности, целесообразности, скрытие упущений и недостатков.

# Формы контроля

---

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**

**НЕЗАВИСИМЫЙ  
(АУДИТ)**

**ОБЩЕСТВЕННЫЙ**

**ВНЕВЕДОМСТВЕННЫЙ**

**ВНУТРИВЕДОМСТВЕННЫЙ**

**СПЕЦИАЛИЗИРУЕМЫЙ**

**ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ**

# Три вида контроля

## Этапы контроля



### Предварительный контроль

- Выполняется до фактического начала выполнения работ.
- Этот вид контроля позволяют осуществить: планирование и создание организационной структуры.
- Основным средством является создание правил и процедур.
- Осуществляется в сферах: человеческих, материальных, финансовых ресурсов.

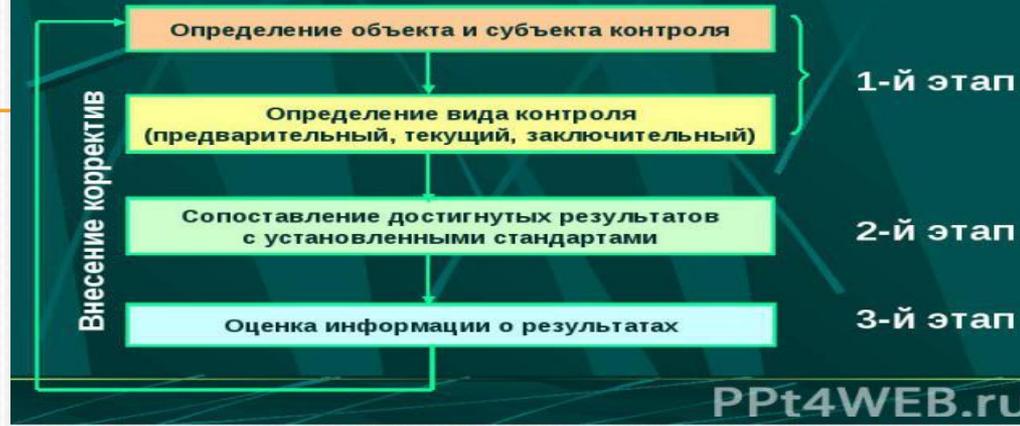
### Текущий контроль

- Осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ.
- Базирется на измерении фактических результатов этапа работы.
- Призван исключить (уменьшить) отклонение результатов от плана.
- Предполагает наличие обратной связи.

### Заключительный контроль

- Обратная связь организуется в конце выполнения работ (проекта) по фактическим окончательным результатам.
- Выводы, сделанные в ходе ЗК, используются при планировании в будущем.
- Важная функция ЗК – создание условий для мотивации.

# Этапы процесса контроля



# БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ

|                                  | <b>Бюрократические</b>  | <b>Децентрализованные</b>  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Назначение</b>                | Подчинение сотрудников указаниям менеджеров   | Приверженность наемных работников качеству   |
| <b>Приемы</b>                    | Правила системы контроля, иерархия, контролеры, отбор и обучение, технологии  | Корпоративная культура, контроль равных, самоконтроль и социализация   |
| <b>Ожидаемые результаты</b>      | Минимальные результаты определяются пригодными для измерения стандартами: фиксированные индикаторы  | Настрой на высокие результаты, ориентация на динамический рынок  |
| <b>Организационная структура</b> | Громоздкая структура, контроль сверху вниз<br>Правила и процедуры координации и контроля<br>Власть должности: отдел контроля занимается мониторингом качества | Простая структура, взаимовлияние<br>Разделяемые цели, ценности и традиции координации и контроля<br>Власть знаний и опыта; качество - дело каждого |
| <b>Вознаграждение</b>            | Базируется на достижениях сотрудника в выполнении рабочих заданий   | Основывается на достижениях группы и долевом распределении между сотрудниками  |
| <b>Участие в управлении</b>      | Формальное и узкое (например, с использованием процедур подачи жалоб)   | Неформальное и широкое, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство   |

# Критерии эффективного контроля

Стратегическая направленность

Контроль должен отражать и поддерживать главные приоритеты организации.

Ориентация на результаты

Конечной целью контроля является достижение результатов работы организации, а не выявление отклонений.

Соответствие целям

Контроль должен соответствовать конкретному виду деятельности, быть адаптированным к нему.

Своевременность

Своевременность – правильный выбор временного интервала контроля, соответствующий контролируемому процессу.

Гибкость

Система контроля должна быть адаптивной к внешним изменениям.

Простота

Система контроля не должна быть излишне сложной.

Экономичность

Заграты на контроль не должны превышать его эффективность.

Объективность

Выводы, сделанные по результатам контроля, не должны зависеть от предвзятого мнения каких-либо лиц.

# Рекомендации по проведению эффективного контроля

- ✓ Установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками;
- ✓ Установлении двухстороннего общения – возможность обсудить проблемы, связанные с системой контроля;
- ✓ Отказ от чрезмерного контроля;
- ✓ Установление жестких, но достижимых стандартов;
- ✓ Вознаграждение за достижение стандарта

# Типичные ошибки контроля

| <i>Ошибка</i>                           | <i>Последствия</i>  |
|---|---|
| Контроль по случаю                      | Неполнота информации о появлении отклонений и пр.                             |
| Тотальный контроль                      | Порождает безынициативность, равнодушие, иждивенчество                        |
| Скрытый контроль                        | Ухудшение морально-психологического климата                                   |
| Контроль ради наказания                 | Ухудшение морально-психологического климата                                   |
| Неинформирование о результатах контроля | Ухудшение морально-психологического климата и снижение эффективности контроля |