

# Теории и системы управления

Преподаватель: к.э.н., доцент Козлов В.А.



# Определение мотивации

---

## **Мотивация –**

это процесс побуждения (то есть формирования и использования внутренних мотивов) Ваших сотрудников к осознанной деятельности для достижения целей Вашего подразделения и организации в целом

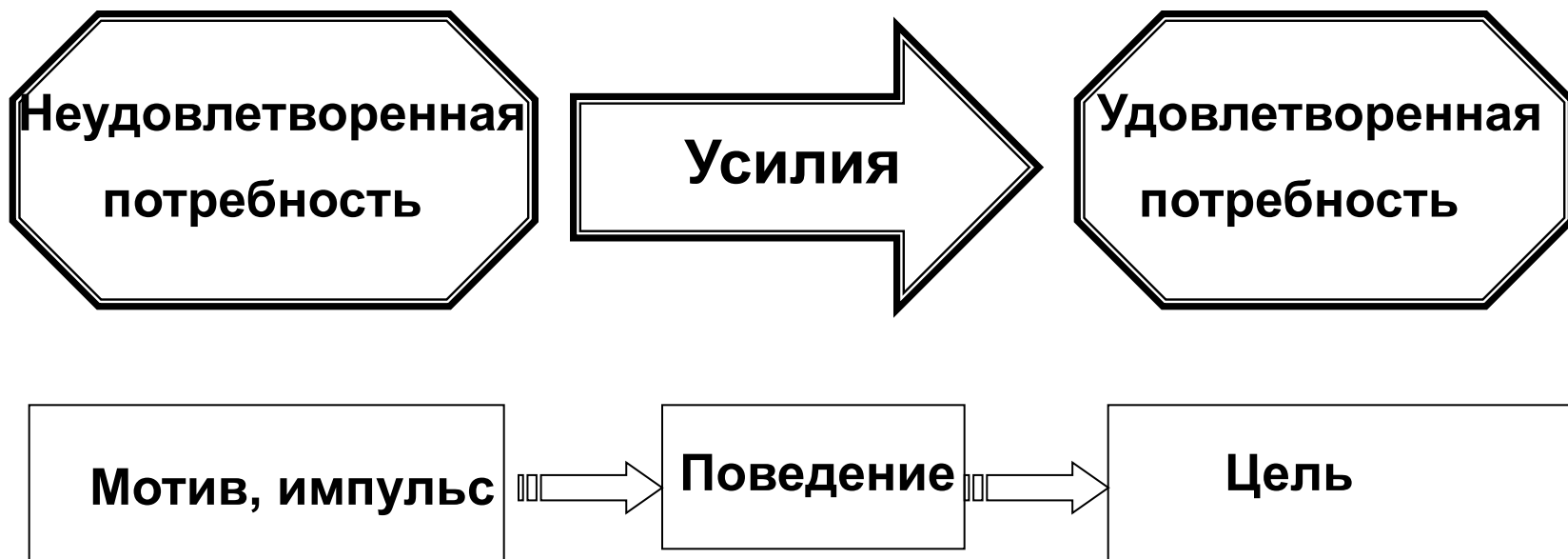


# МОТИВ И СТИМУЛ

---

- **Мотив** - внутреннее побуждение личности к тому или иному виду деятельности
  
- **Стимул** - внешнее воздействие на личность, вызывающее (или не вызывающее, в случае неэффективности стимула) внутренний мотив. Стимулы выполняют роль инструментов воздействия на сотрудника, направленных на формирование мотивов.

# Процесс мотивации



# Эволюция взглядов на мотивацию



---

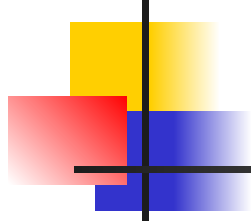
- **Роберт Оуэн** (*начало 19-го века*)
  - Человек подобен машине: за ним нужен только уход и поддержание в рабочем состоянии
- **Джереми Бентхэм** (*начало 19-го века*)
  - Теория кнута и пряника
- **Элтон Мэйо**
  - Хотторнский эксперимент (*1924 – 26 гг.*)

# Современные теории мотивации

- Содержательные теории мотиваций
  - Маслоу (*Maslow*)
  - МакКлелланда (*McClelland*)
  - Герцберга (*Herzberg*)
- Процессуальные теории мотивации
  - ожидания (*expectancy*)
  - справедливости (*equity*)

Комплексная теория Портера-Лоулера

# Пирамида потребностей Маслоу



# Теория мотивации Герцберга

## Факторы мотивации

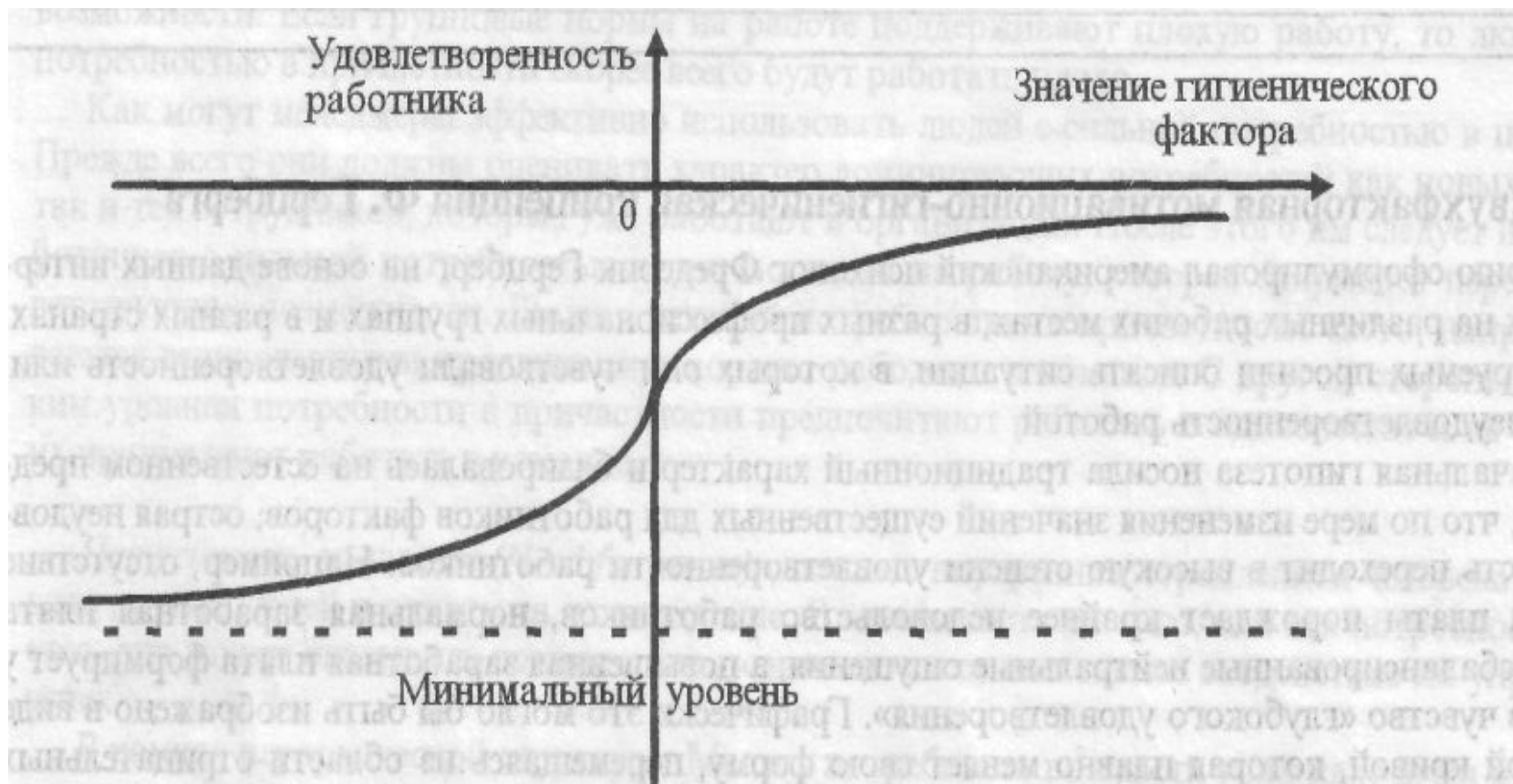
- Продвижение по службе
- Содержание работы
- Признание результатов
- Достижения
- Ответственность

## Гигиенические факторы

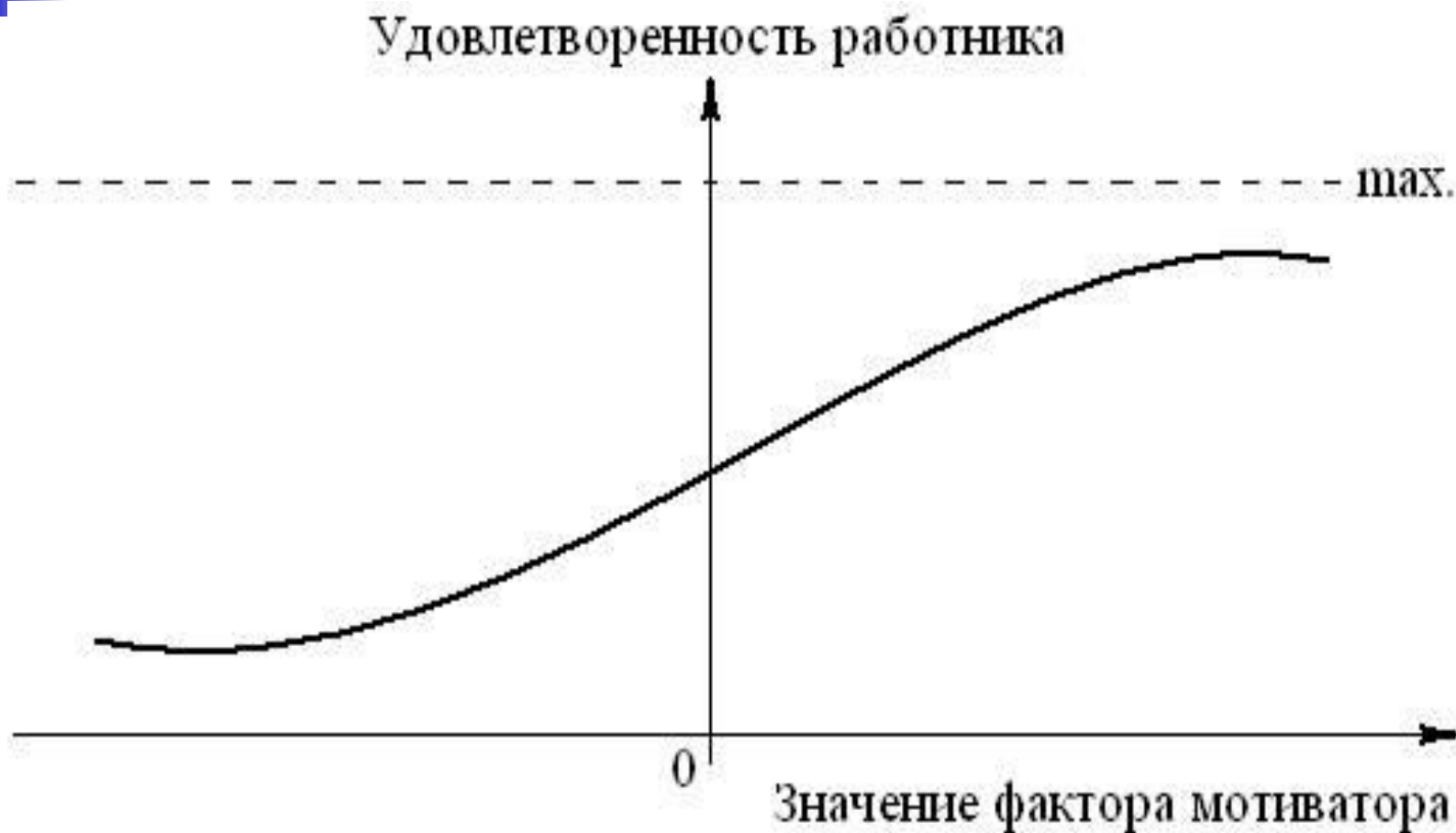
- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Зарплата
- Отношения с начальниками
- Непосредственный контроль

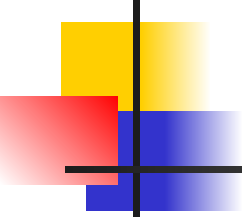


# Механизм снижения неудовлетворенности работников под воздействием гигиенических факторов



# Механизм формирования удовлетворенности работников под воздействием факторов-мотиваторов





---

«Заглянув в газету, он заметил,  
что правительство, кажется,  
переходит из состояния  
некомпетентности к состоянию  
безнадежного идиотизма»

*Agatha Christie,  
"One, two, buckle my shoe"*



# Формы признания

---

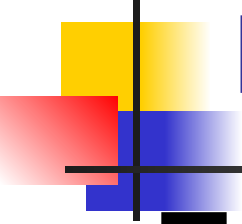
- денежное вознаграждение
- обращение по имени и отчеству к нижестоящим сотрудникам
- одобрительные слова
- продвижение
- поощрение дополнительной работой
- повышение квалификации
- доступ к информации и др.

# Что Вы ждете от своей работы?

| №  | Факторы  | Руководство | Сотрудники |
|----|--|-------------|------------|
| 1  | Высокая зарплата                                   |             |            |
| 2  | Продвижение по службе                              |             |            |
| 3  | Собственное развитие                               |             |            |
| 4  | Хорошие условия труда                              |             |            |
| 5  | Хорошие отношения с непосредственным руководителем |             |            |
| 6  | Признание и оценка выполненной работы              |             |            |
| 7  | Помощь в решении личных проблем                    |             |            |
| 8  | Чувство "востребованности"                         |             |            |
| 9  | Интересная работа                                  |             |            |
| 10 | Тактичный контроль                                 |             |            |

# Что Вы ждете от своей работы?

| №  | Факторы  | Руководство | Сотрудники |
|----|--|-------------|------------|
| 1  | Высокая зарплата                                   | 1,3         | 4,2        |
| 2  | Продвижение по службе                              | 8           | 5,3        |
| 3  | Собственное развитие                               | 5,3         | 3,3        |
| 4  | Хорошие условия труда                              | 2,7         | 6,4        |
| 5  | Хорошие отношения с непосредственным руководителем | 9           | 5,8        |
| 6  | Признание и оценка выполненной работы              | 4           | 4,9        |
| 7  | Помощь в решении личных проблем                    | 6,7         | 9,4        |
| 8  | Чувство "востребованности"                         | 5,7         | 4,8        |
| 9  | Интересная работа                                  | 3           | 2,1        |
| 10 | Тактичный контроль                                 | 9,3         | 8,5        |

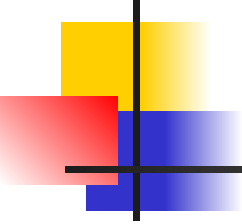


# Теория мотивации МакКлелланда

---

## ■ Три базовые потребности

- Власть
- Успех
- Причастность



---

Люди лучше служат, надеясь на  
будущие благодеяния, чем в  
благодарность за прошлые

*Филипп де Коммин, Советник Людовика XI,  
короля Франции с 1461 по 1483 гг.*



# Теория ожидания

по Вруму (Victor Wroom)

$$M = (P - Z) \times (V - P) \times V,$$

*где*

M- мотивация

P - ожидаемый результат

Z - затраты на достижение результата

V - ожидаемое вознаграждение

V - ожидаемая ценность вознаграждения

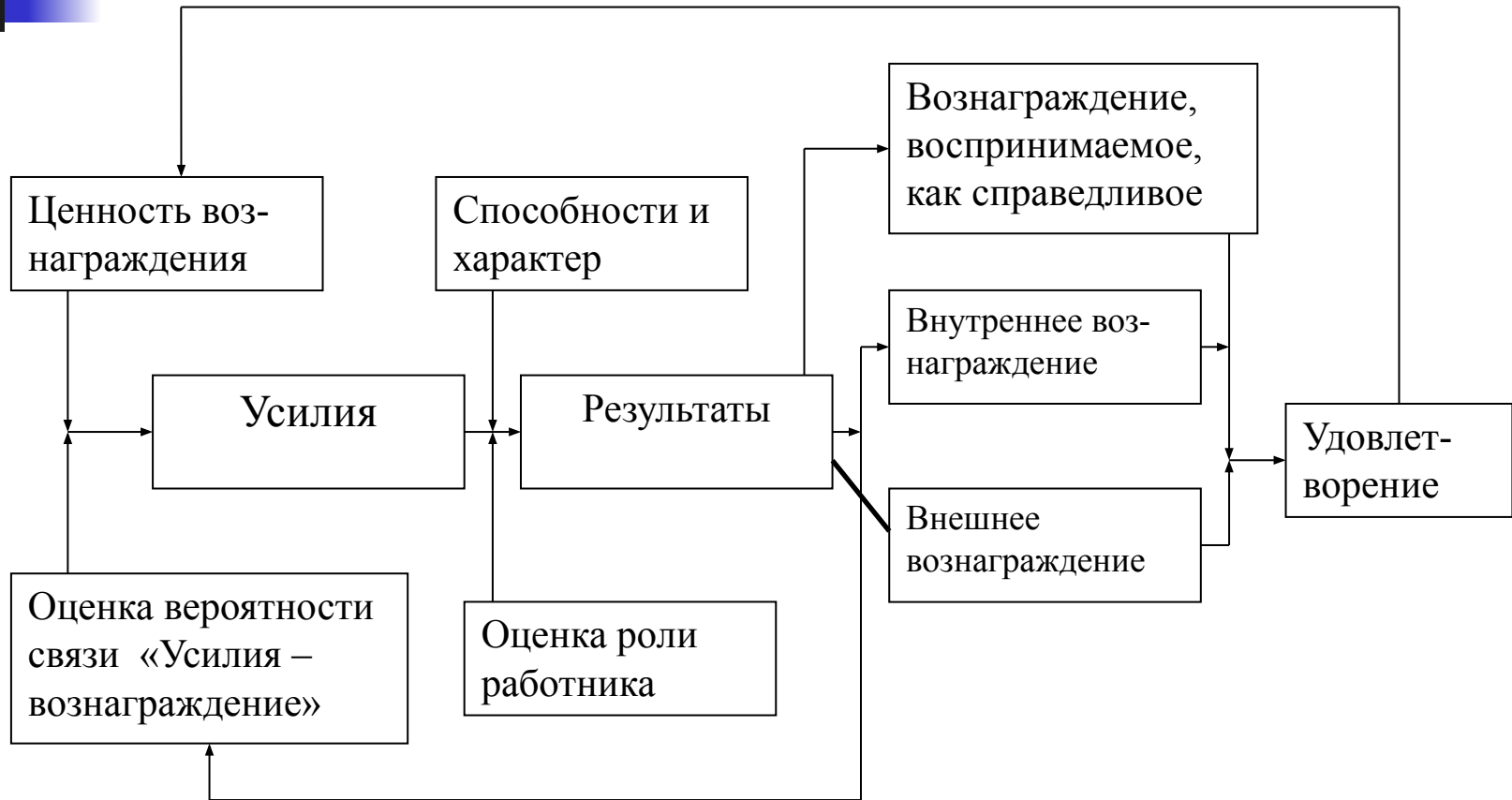
# Теория справедливости

$$F_{\text{л}} = V_{\text{л}} / Z_{\text{л}} \sim F_{\text{к}} = V_{\text{к}} / Z_{\text{к}}$$

$F_{\text{л}}$  - отношение личного вознаграждения ( $V_{\text{л}}$ ) к личным затраченным усилиям ( $Z_{\text{л}}$ )

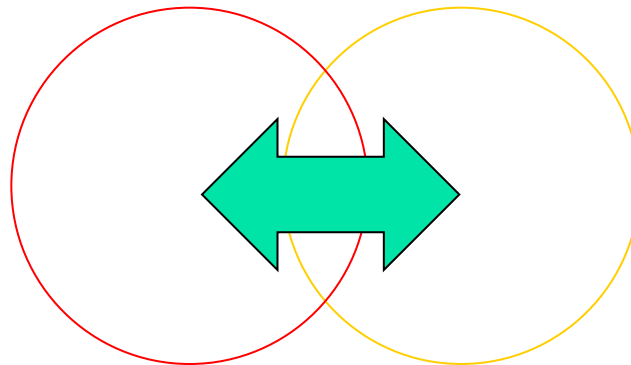
$F_{\text{к}}$  - отношения вознаграждения коллег по работе ( $V_{\text{к}}$ ) к затраченным ими усилиям ( $Z_{\text{к}}$ )

# Комплексная модель мотивации Портера - Лоулера



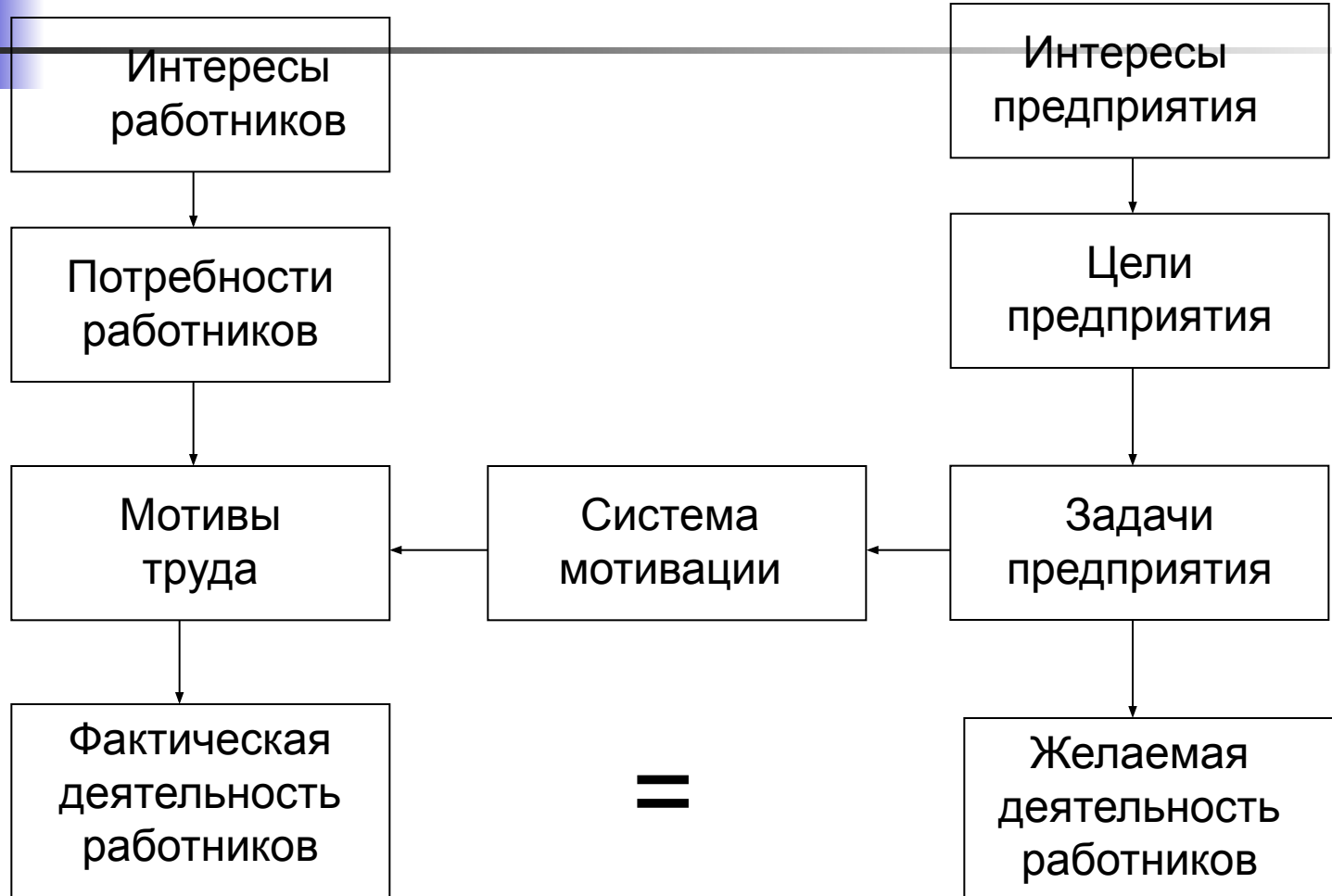
# Проблема мотивации

**За что  
поощрять  
/наказыв  
ать?**



**Как  
поощрять  
/наказыв  
ать?**

# Механизм действия системы МОТИВАЦИИ

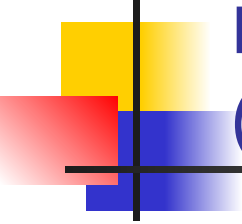


# Классификация индивидуумов по видам внутренней мотивации (по В.И. Герчикову)

---

## ■ Коммерсант

- Ориентирован на заработок, его интересует цена труда
- Содержание, условия работы его мало интересуют
- Труд – инструмент удовлетворения других потребностей
- Готов работать внеурочно и дополнительно
- Хороший руководитель – тот, кто дает зарабатывать.



# Классификация индивидуумов по видам внутренней мотивации (по В.И. Герчикову)

---

- Хозяйчик
  - Добровольно принимает на себя ответственность и за свой труд и труд подчиненных
  - Стремится к достижению результата на участке своей работы,
  - Умеет хорошо организовать свой труд и труд подчиненных, если таковые имеются,
  - Стремится к максимальной самостоятельности, не любит контроль

# Классификация индивидуумов по видам внутренней мотивации (по В.И. Герчикову)

---

- Профессионал
  - Содержание работы представляет самостоятельную ценность
  - Не согласен на неинтересные работы вне зависимости от вознаграждения
  - Трудные задачи только стимулируют интерес к работе
  - Ценит признание коллег - профессионалов
  - Интересуется последними достижениями в своей области и современными тенденциями.



# Классификация индивидуумов по видам внутренней мотивации (по В.И. Герчикову)

---

## ■ Патриот

- Привержен коллективу и месту работы
- Важна идея, а не содержание работы и заработок
- Важно общественное признание участия в успехах
- Предпочитает трудности и неудобства на своей работе поиску новой.
- Склонен избегать трудностей, рисков и возможных неудач

# Классификация индивидуумов по видам внутренней мотивации (по В.И. Герчикову)

## Люмпен

- Безразличен к содержанию работы
- Не проявляет активность и не одобряет активность других
- Стремление к минимизации усилий
- Низкая ответственность, стремление переложить ответственность на других
- Низкая квалификация и низкая самооценка
- Не стремится повысить квалификацию
- Убежденность в недоступности продвижения и карьеры, да ему это и не надо
- Живет по принципу: «День прошел – и ладно»