



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

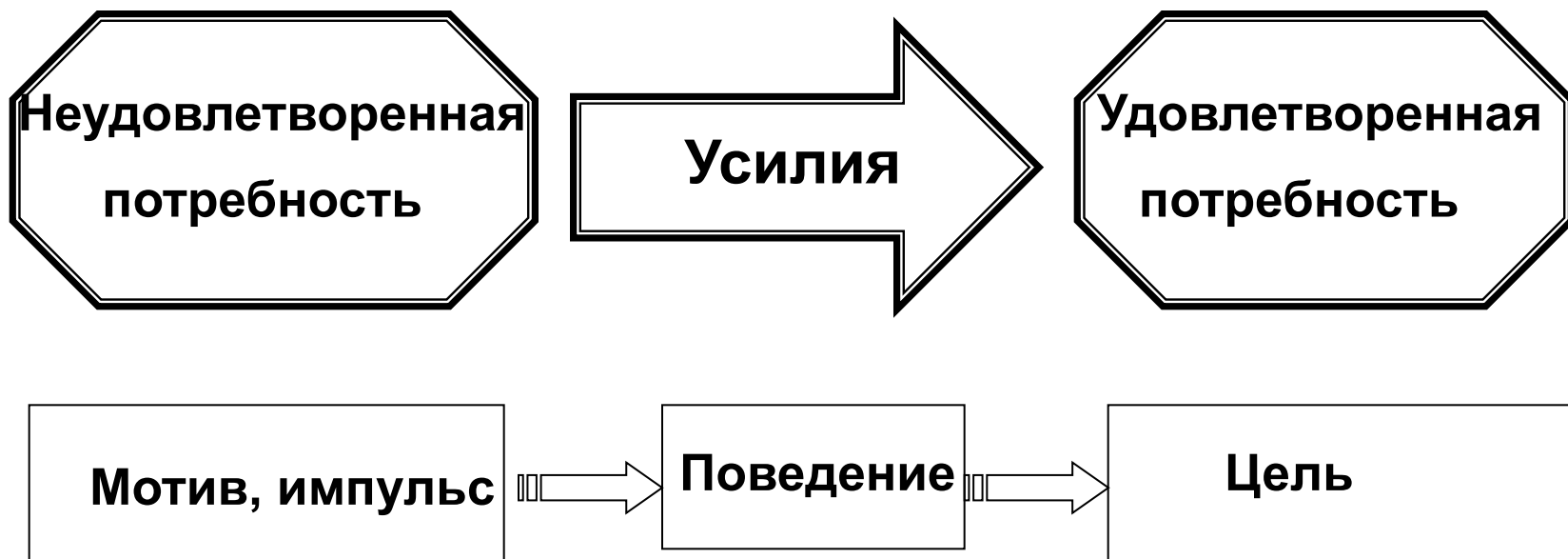


МОТИВ И СТИМУЛ

- **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



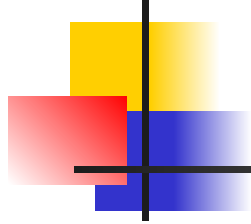
- **Роберт Оуэн** (*начало 19-го века*)
 - Человек подобен машине: за ним нужен только уход и поддержание в рабочем состоянии
- **Джереми Бентхэм** (*начало 19-го века*)
 - Теория кнута и пряника
- **Элтон Мэйо**
 - Хотторнский эксперимент (*1924 – 26 гг.*)

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

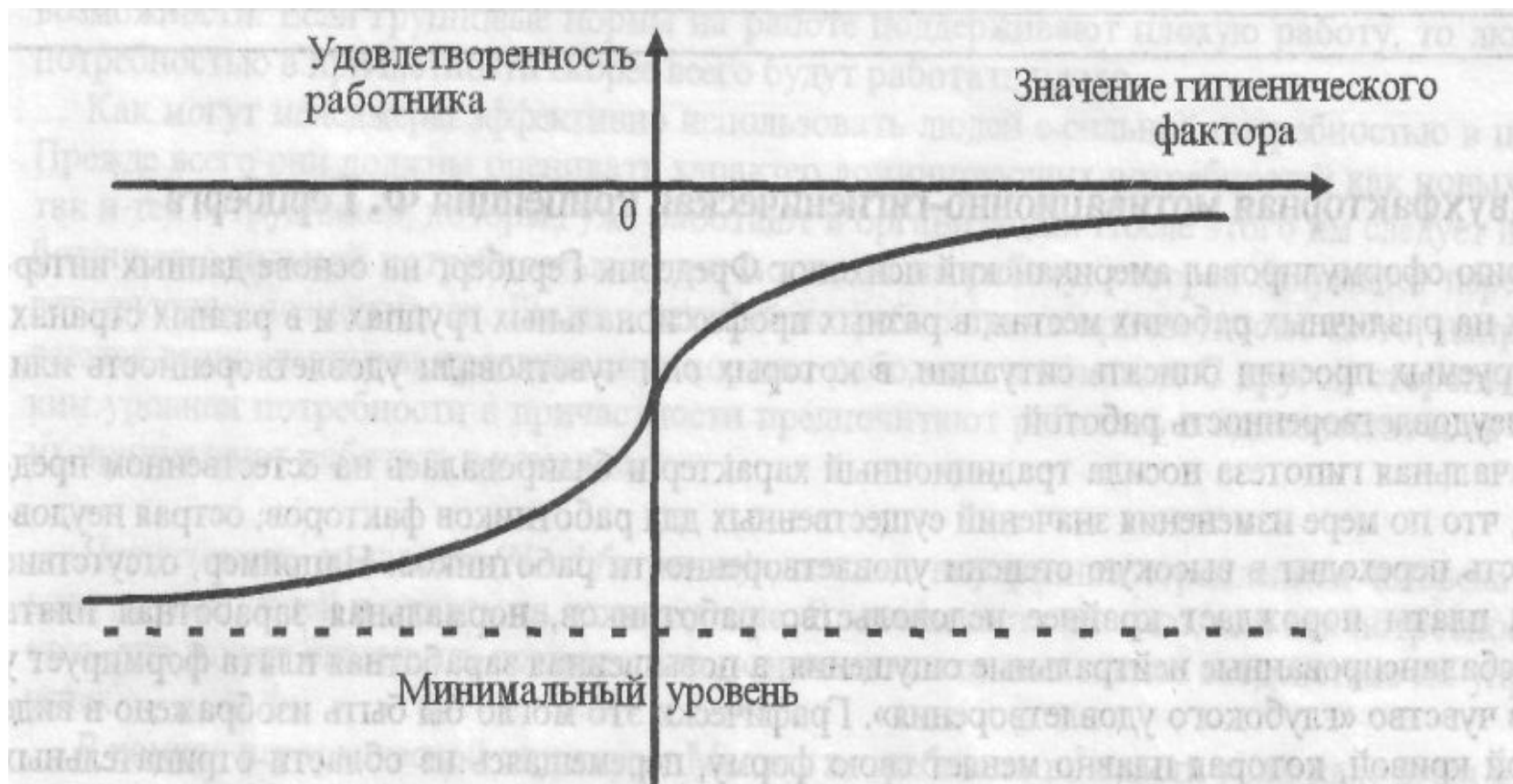
Факторы мотивации

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

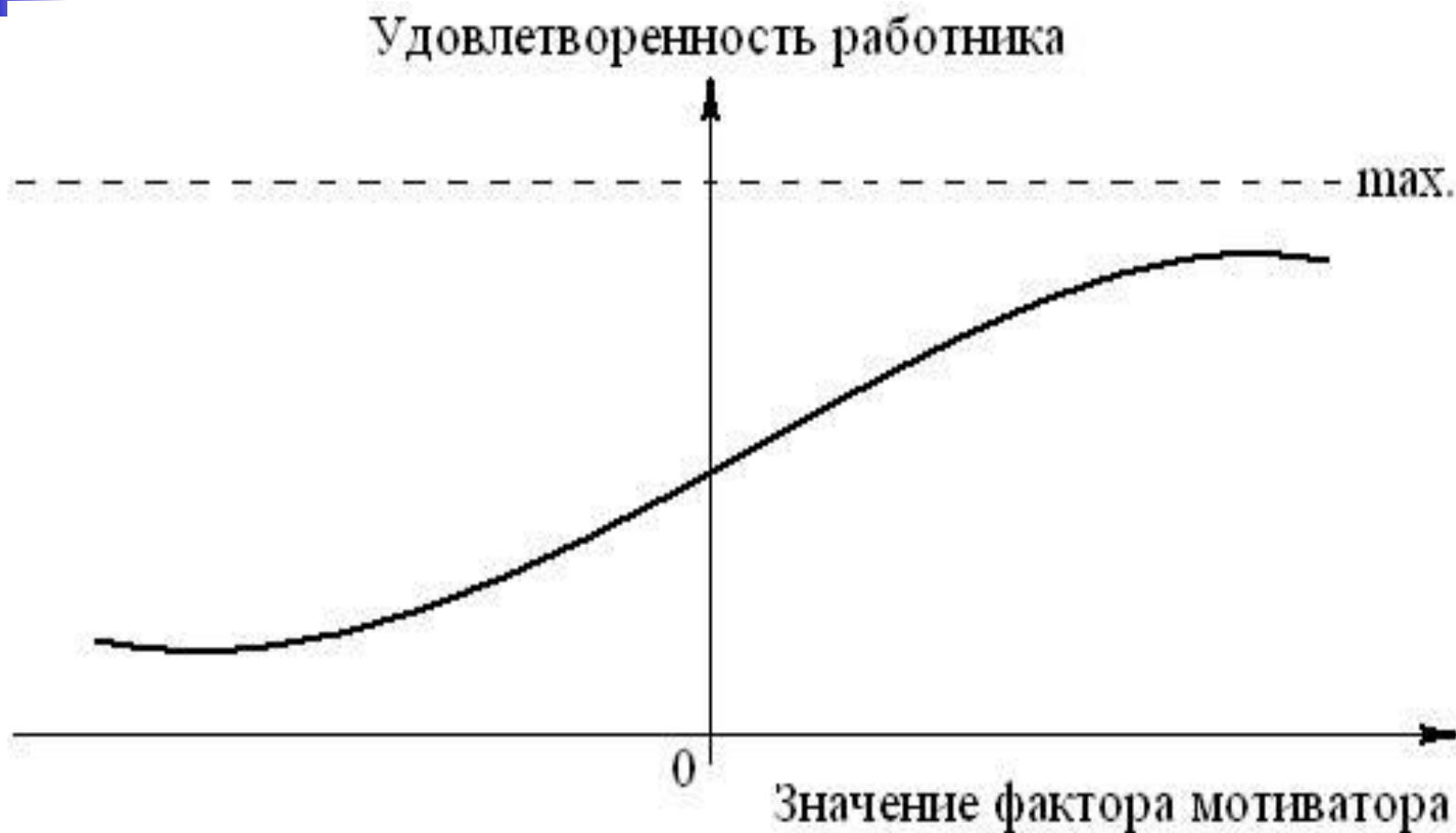
Гигиенические факторы

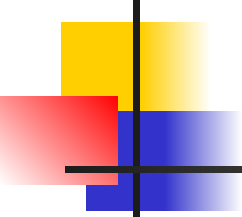
- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Зарплата
- Отношения с начальниками
- Непосредственный контроль

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

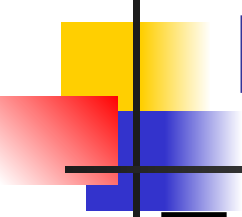
- денежное вознаграждение
- обращение по имени и отчеству к нижестоящим сотрудникам
- одобрительные слова
- продвижение
- поощрение дополнительной работой
- повышение квалификации
- доступ к информации и др.

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?

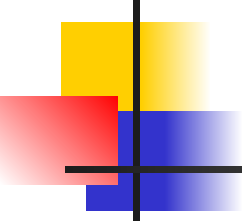
№	Факторы	Руководство	Сотрудники
1	Высокая зарплата	1,3	4,2
2	Продвижение по службе	8	5,3
3	Собственное развитие	5,3	3,3
4	Хорошие условия труда	2,7	6,4
5	Хорошие отношения с непосредственным руководителем	9	5,8
6	Признание и оценка выполненной работы	4	4,9
7	Помощь в решении личных проблем	6,7	9,4
8	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

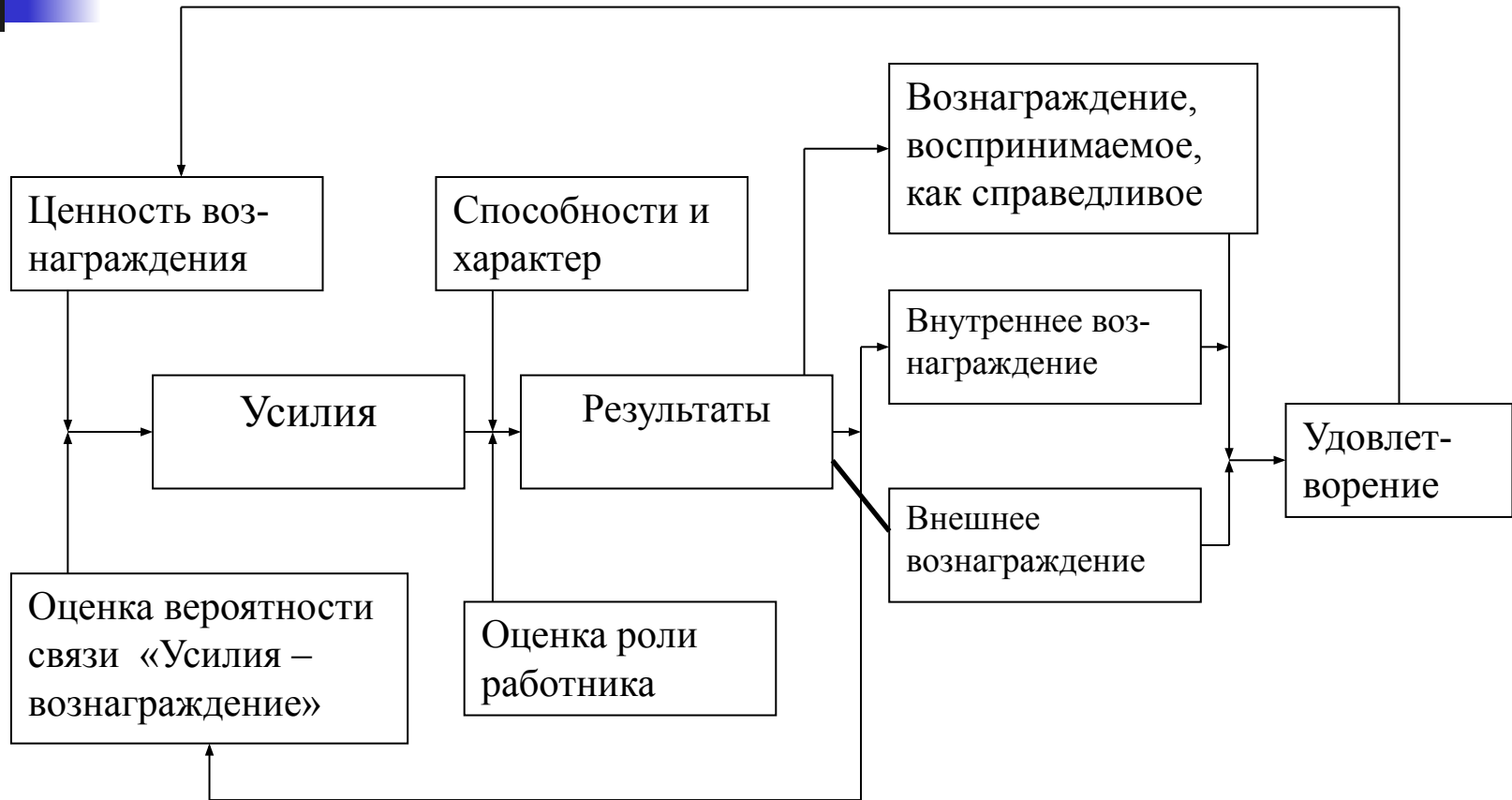
Теория справедливости

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

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

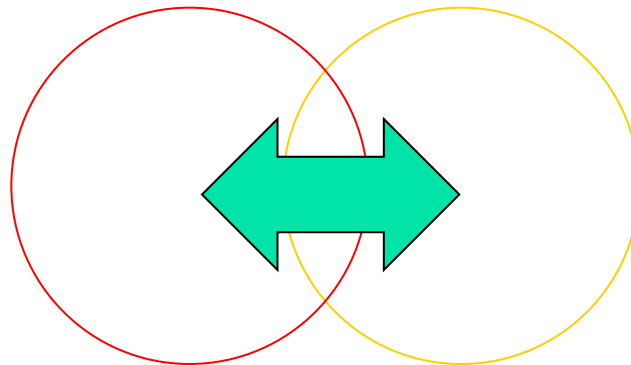
$F_{\text{к}}$ - отношения вознаграждения коллег по работе ($B_{\text{к}}$) к затраченным ими усилиям ($Z_{\text{к}}$)

Комплексная модель мотивации Портера - Лоулера



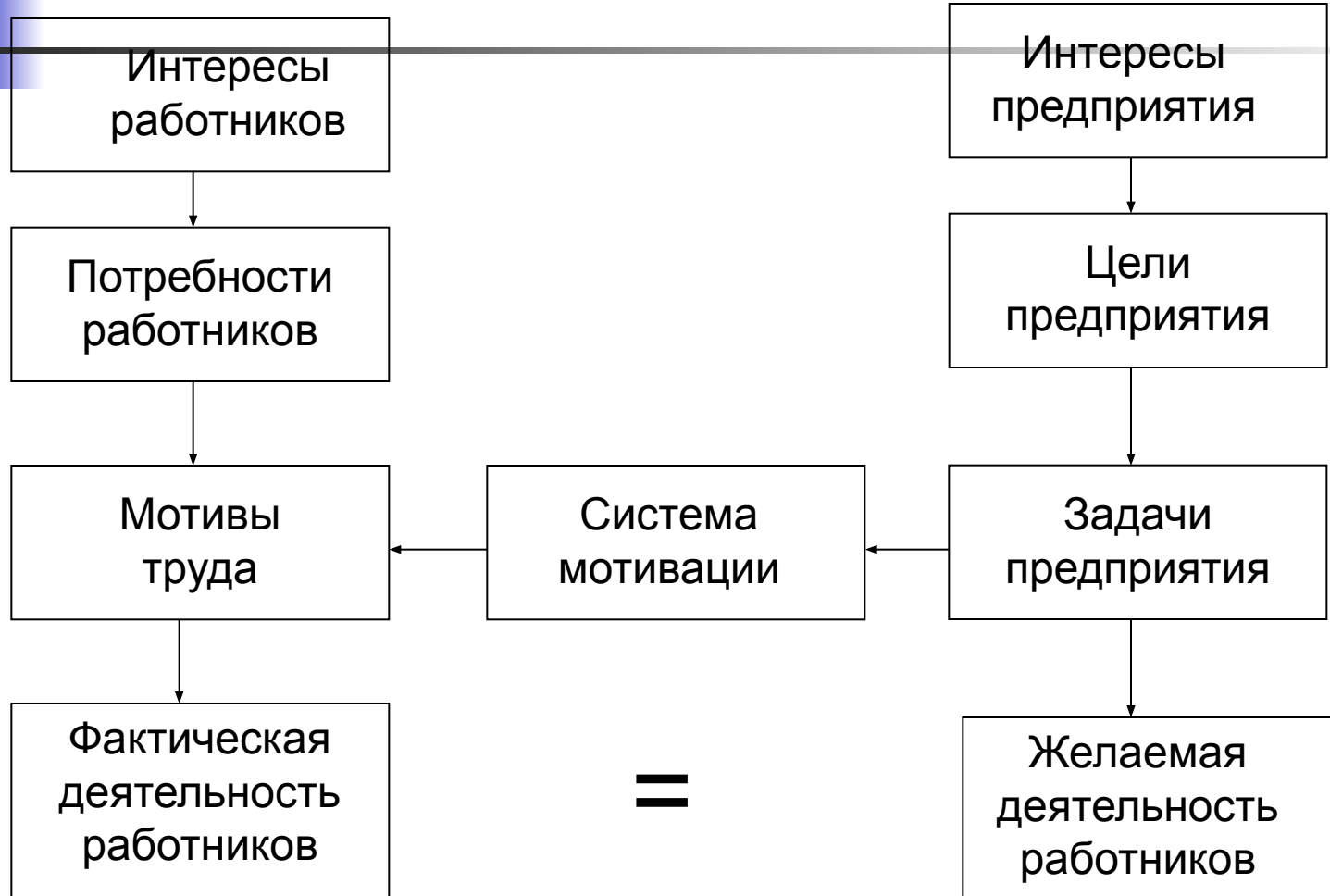
Проблема мотивации

**За что
поощрять
/наказыв
ать?**



**Как
поощрять
/наказыв
ать?**

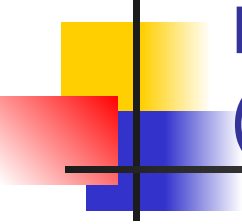
Механизм действия системы МОТИВАЦИИ



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»