

# Тема:

Модели и механизмы мотивации к трудовой деятельности.



# Литература:

- Каверин С.Б. Мотивация труда. - М, 1998. — 224 с.
- Мотивационный менеджмент. Модуль 3. Учебно-практическое пособие. Травин В. В., Магура М. И, Курбатова М. Б. - М, 2006. – 128 с.
- Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб, 2007. – 240 с.

**что и почему мотивирует людей и как  
сделать так,  
чтобы они были заинтересованы в  
конечных результатах порученной  
работы, трудились с полной отдачей сил.**

1. Основные понятия.

2. Проблема мотивации труда в теории и практике менеджмента.

3. Основные теории мотивации.

4. Внутренняя и внешняя мотивация.

5. Механизмы использования мотивации в практике управления.

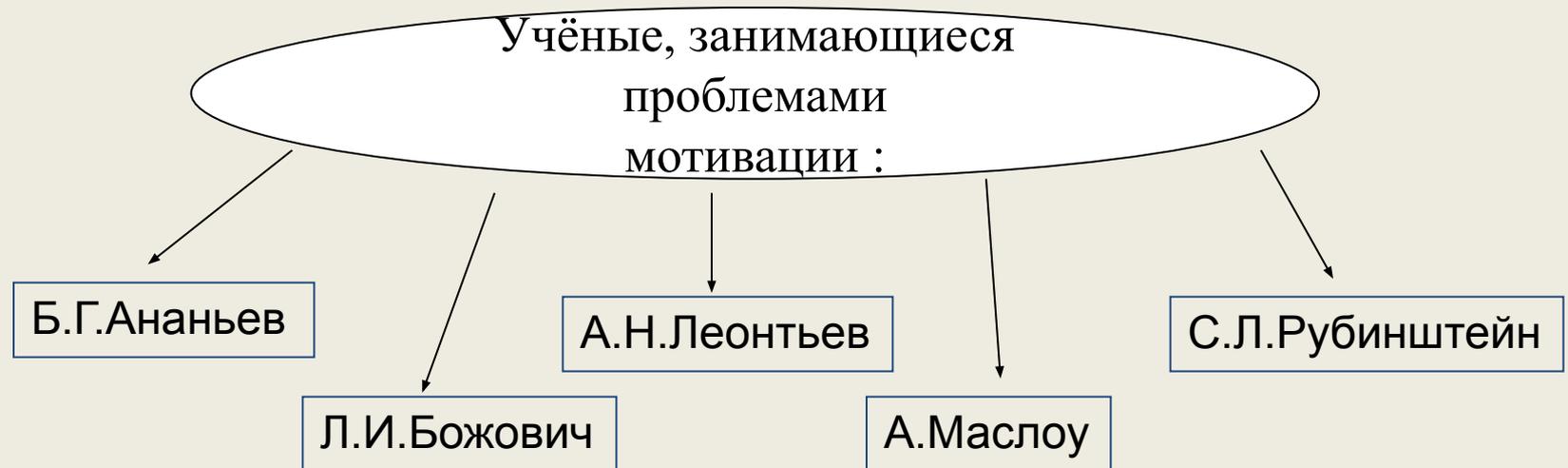
5.1 Стимулирование трудовой деятельности персонала.

5.2 Современные виды стимулирования персонала на бизнес - предприятиях.

5.3 Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.

# "МОТИВАЦИЯ"

Мотивация является одной из фундаментальных проблем как в отечественной, так и в зарубежной психологии. Ее значимость для разработки современной психологии связана с анализом источников активности человека, побудительных сил его деятельности, поведения.



В отечественной психологии **мотивация** рассматривается как сложный многоуровневый регулятор жизнедеятельности человека—его поведения, деятельности. Высшим уровнем этой регуляции является сознательно-волевой.

В общепсихологическом контексте **мотивация** представляет собой сложное объединение, «сплав» движущих сил поведения, открывающийся субъекту в виде :

- потребностей,
- интересов,
- целей,
- идеалов, которые непосредственно детерминируют человеческую деятельность.

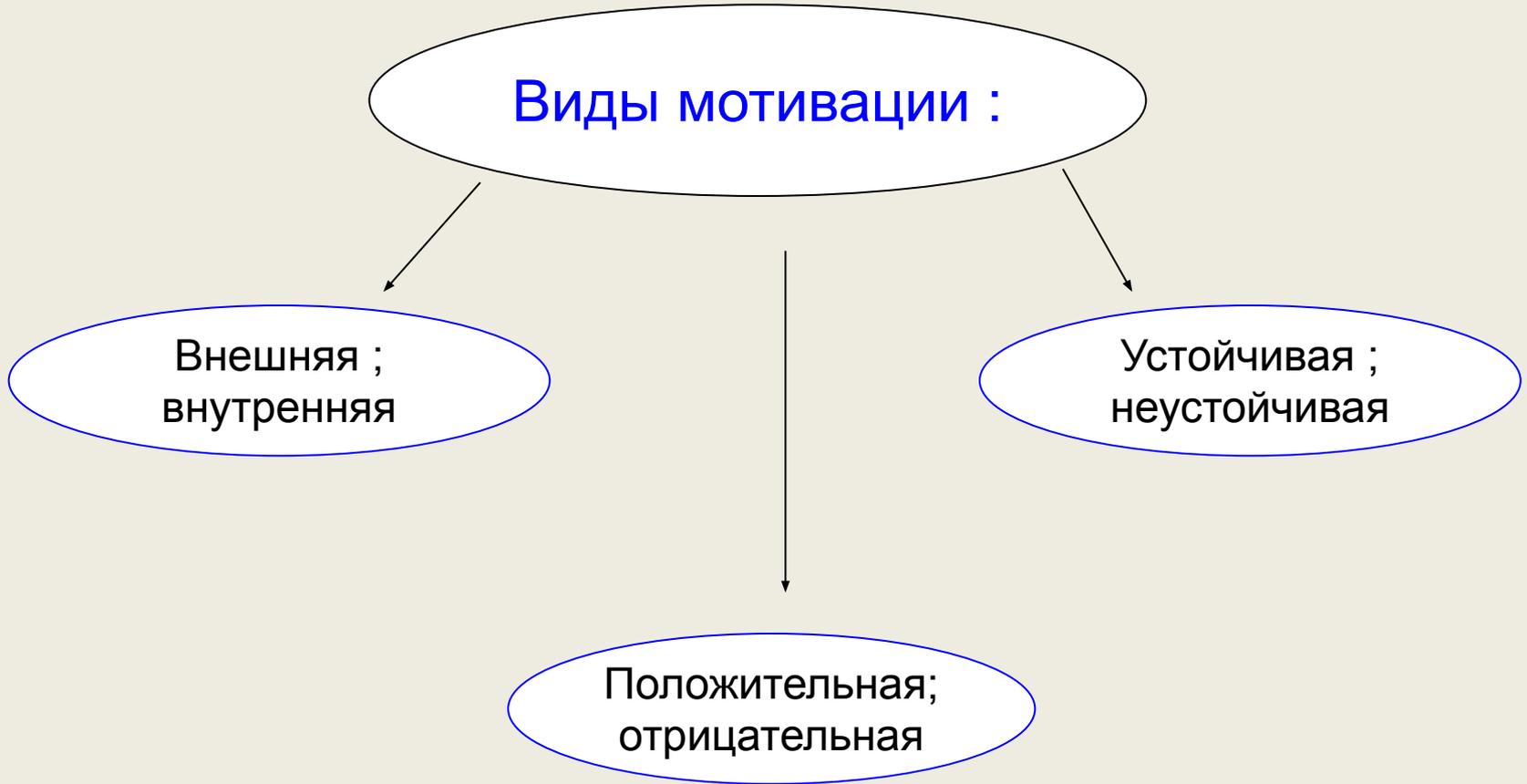
*Мотивационная сфера или мотивация* в широком смысле слова понимается как стержень личности, к которому «стягиваются» такие ее свойства, как направленность, ценностные ориентации, установление, социальные ожидания, притязания, эмоции, волевые качества и другие социально-психологические характеристики

## Виды мотивации :

Внешняя ;  
внутренняя

Устойчивая ;  
неустойчивая

Положительная;  
отрицательная



# “ МОТИВ ”

Мотив это то, что определяет, стимулирует, побуждает человека к совершению какого-либо действия, включенного в определяемую ЭТИМ МОТИВОМ деятельность.

В современной психологии при сходности общего подхода к пониманию мотива, существуют значительные расхождения в некоторых деталях и конкретике определения этого понятия.

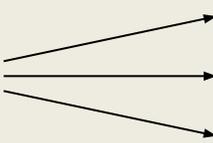
Л. И Божович	К.К.Платонов	А.Н.Леонтьев
<p>в качестве мотивов могут выступать предметы внешнего мира, представления, идеи, чувства и переживания, словом, все то, в чем нашла воплощение потребность</p>	<p>под мотивом понимает психическое явление, становящееся побуждением к действию</p>	<p>в качестве мотива выступает не сама потребность, а предмет потребности</p>

*В качестве мотива назывались самые различные психологические феномены, такие, как:*

- намерения, представления, идеи, чувства, переживания (Л.И. Божович);
- потребности, влечения, побуждения, склонности (Х. Хекхаузен);
- желания, хотения, привычки, мысли, чувство долга (П.А. Рудик);
- морально-политические установки и помыслы (Г.А. Ковалев);
- психические процессы, состояния и свойства личности (К.К. Платонов);
- предметы внешнего мира (А.Н. Леонтьев);
- установки (А. Маслоу);

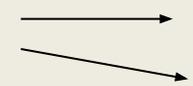
В общей психологии *виды мотивов* (мотивации) поведения (деятельности) разграничиваются по разным основаниям, например, в зависимости:

а) от характера участия в деятельности по А. Н. Леонтьеву



- понимаемые
- знаемые
- реально действующие

в) от социальной значимости по П. М. Якобсону



- социальные
- узколичные

г) от факта включенности в саму деятельность или находящихся вне ее по Л. И. Божович



- широкие социальные
- узколичные

# "Направленность личности"

В общепсихологических теориях личности *направленность* выступает как качество, определяющее ее психологический склад.

# Различные подходы к определению понятия «*Направленность личности*»

## 1. С.Л. Рубинштейн

Под **направленностью личности** понимал некоторые динамические тенденции, которые в качестве мотивов определяют человеческую деятельность, сами, в свою очередь, определяясь ее целями и задачами.

## 2. А.Н. Леонтьев

**Ядром личности** называл систему относительно устойчивых, иерархизированных мотивов как основных побудителей деятельности.

## 3. Л.И. Божович

**Направленность личности** понимала как систему устойчиво доминирующих мотивов, которые определяют целостную структуру личности.

*Направленность личности* обычно складывается в подростковом возрасте — в том возрастном периоде, который называют вторым рождением личности. Благодаря перестройке мотивационно-потребностной сферы и бурному развитию самосознания начинают доминировать определенные мотивы, подчиняющие себе другие побуждения. Так как для подросткового возраста характерна личностная нестабильность, к концу периода направленность личности может измениться

# Типология, разработанная Л.И. Божович:

## Типы направленности

:

**личная**

преобладают мотивы  
собственного  
благополучия,  
стремление к  
самоутверждению,  
личным  
достижениям

**коллективистич  
еская**

ведущими оказываются  
интересы других людей —  
общества, коллектива

**деловая**

преобладают мотивы,  
порождаемые дея  
тельностью (интерес к  
процессу выполнения  
деятельности,  
ориентация на  
достигаемый результат)

# **Понимание мотивов, движущих людьми**

# ***Основные потребности человека***

- **Физиологические потребности**
- **Потребность в безопасности**
- **Потребность в принадлежности к социальной группе**
- **Потребность в справедливой оценке и уважении**
- **Потребность в самоактуализации**

# ЧЕРТЫ САМОАКТУАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ ЛИЧНОСТИ

- Ориентация на людей или проблему.

Люди с высокой потребностью в самоактуализации нацелены на деятельность, дающую конкретные результаты, стремятся не терять времени напрасно.

- Способность отключиться от повседневных забот, забыть на время о мелочах жизни.
- Удовлетворение от собственного развития в процессе выполнения сложной, нужной, важной работы.

- Готовность искать новые пути, экспериментировать, менять уже устоявшиеся стереотипы в работе и собственной жизни.
- Высокая заинтересованность в достижении намеченных целей. При этом сам процесс достижения намеченного захватывает их без остатка.
- Высокая степень творчества во всем, чем приходится заниматься.

# Основные потребности человека

- **Власть и оказание влияния**
- **Потребность в достижении результата (успеха), в профессиональном росте**

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- компенсаторные отношения между мотивами;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления

# ПОЛИМОТИВИРОВАННОСТЬ

1. Достойная оплата труда.
2. Хорошие условия труда.
3. Привлекательные карьерные перспективы.
4. Хороший климат в трудовом коллективе.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Интересная работа.
7. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
8. Возможности для обучения и профессионального развития.
9. Уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости.
10. Хороший уровень социальной защиты.

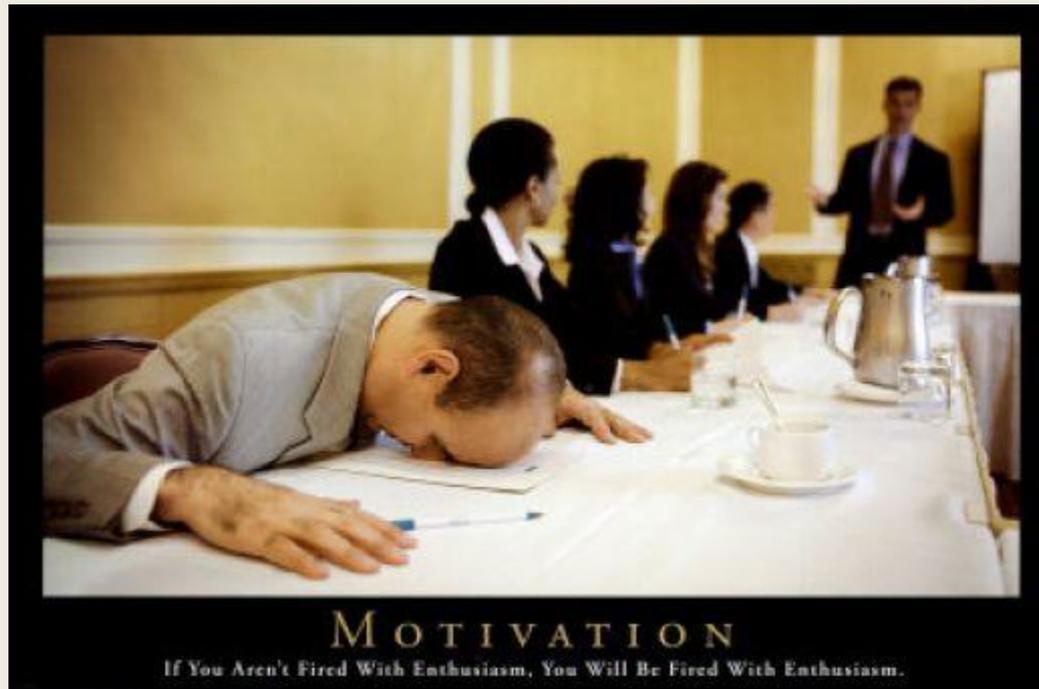
Что он ждет от своей работы?

2. Какие планы у него на ближайшие год, три, пять лет?
3. Каким он видит для себя "идеальное место работы"?
4. Какие недостатки в своей работе он пока еще не заинтересован исправлять?
5. Какими задачами ему интереснее всего заниматься? Почему?
6. Какими задачами ему нравится заниматься меньше всего? Почему?
7. Что хотелось бы изменить в своей работе, в рабочем окружении? Почему?
8. Что приносит ему в работе (в жизни) наибольшее удовлетворение?
9. Что его может мотивировать в работе? Что демотивирует, снижает его желание работать с полной отдачей сил?
10. Какие виды поощрения помимо денег он ценит?
11. Какие формы поощрения в отношении данного работника будут наименее действенными?

# 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.

« Гений – это 1% таланта и 99% упорного труда».

Томас Эдисон.



Валентность

Гуманистический подход к управлению

Демотивация

Мотивы

Мотивация

Отрицательная мотивация

Положительная мотивация

Потребность

Содержание труда

Стимулирование

Удовлетворенность трудом

Ценностные ориентации

Человеческий фактор



*Валентность* –  
значимость награды для работника.



# *Гуманистический подход к управлению –*

подход,

рассматривающий организацию как культурный феномен.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.



## *Демотивация –*

это утрата заинтересованности в работе, проявляется в изменениях поведения при явных признаках типа опоздания, притворство, раздражение, необщительность, безучастность, прогулы.



## *Мотивы (motiv) –*

это осознанные индивидом побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей, отвечающие на вопрос:

«Ради чего эта деятельность совершается?»

Мотив предполагает знание о тех материальных и идеальных, которые способны удовлетворить потребность, и тех действиях, которые способны привести к ее удовлетворению.



# Мотивация (*motivation*),

по мнению Стивена П. Роббинза, -  
это готовность (желание) человека выполнять  
какую-то определенную работу, обусловленная тем,  
что это удовлетворяет ту или иную его потребность.



## *Отрицательная мотивация* –

отрицательные эмоции и нежелание трудиться в данной области связаны с осуждением, неодобрением, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле.



*Положительная мотивация* –  
стремление добиться успеха в своей  
деятельности, проявление для этого  
сознательной активности и положительных  
эмоций и чувств.



*Потребность (need)* –  
это наличие у человека некоего  
физиологического или психологического  
«дефицита», который обуславливает  
желательность достижения этим человеком  
определенного результата.



## *Содержание труда –*

это то, что переживается работником как нечто важное и существенное и связано с его потребностями.



*Стимулирование* –  
это побуждение к действию с помощью  
внешних факторов.



*Удовлетворенность трудом* –  
положительное эмоциональное состояние,  
вызванное реализацией потребности в труде  
(его содержательной и процессуальной  
сторонами).



*Ценностные ориентации* –  
вырабатываемые в ходе жизни устойчивые  
представления субъекта об иерархии его  
интересов.

Ценности – наиболее значимые в этой  
иерархии виды интересов.



*Человеческий фактор* –  
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ И РЕАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ  
ЧЕЛОВЕКА.



## 2. Проблема мотивации труда в теории и практике менеджмента.

Принято считать, что научный менеджмент начинается свою историю с появления в 1911 году главного труда Ф. Тейлора «Принципы и методы научного менеджмента».



На могильном камне Тейлора начертаны слова «Отец научного менеджмента».

# Анри Файоль (1841-1925)



Определение управления, как пятизвенного процесса, включающего «предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль».

**«предвидеть** — означает учитывать грядущие изменения и выработать программу действий;

**организовывать** — строить двойной, материальный и социальный, организм предприятия;

**распоряжаться** — заставлять персонал надлежаще работать;

**координировать** — связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия;

**контролировать** — заботиться о том, чтобы все свершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям»

Взгляды **Анри Файоля** на образование и на содержание теоретической подготовки менеджера (подчеркивает необходимость специального обучения всех инженеров науке управления):

«Исключительно техническое образование не отвечает общим запросам предприятий», однако «управление даже не фигурирует в программах преподавания высших инженерных школ»

# Принципы управления :

**Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.

**Полномочия и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

**Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации.

**Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

**Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

**Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

**Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.

**Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

**Скалярная цепь** — «цепь начальников», организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

**Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

**Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

**Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

**Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

**Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

## Вывод:

Многое из того, что выдается за новейшие открытия в теории менеджмента, Анри Файоль сказал в своей небольшой книжке «Общие принципы управления», и блестяще осуществил на практике в роли директора огромного горнорудного комбината «Комамболь».

Начав свою блестящую карьеру руководителя в должности заведующего отделом в угольных шахтах Комментри-Фуршамболь в возрасте 19 лет, Файоль вскоре становится главным управляющим группы рудников — самым молодым во Франции, а общий стаж его управленческой деятельности составил 58 лет.

# Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915)

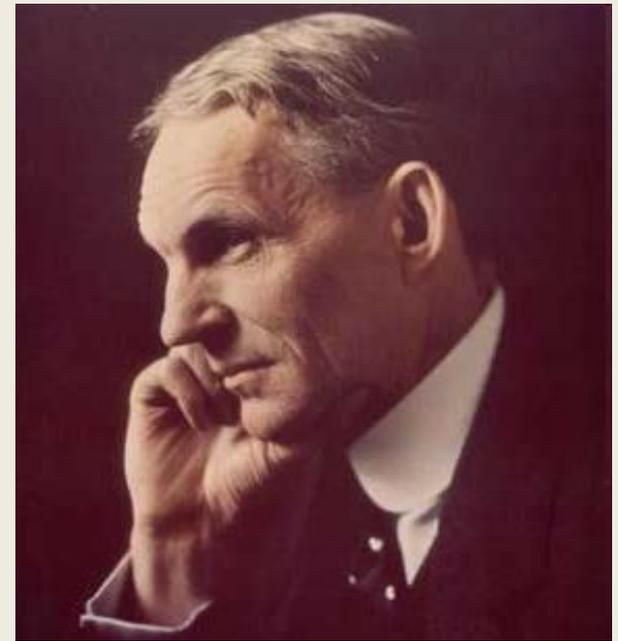
*Научная организация труда* — главное открытие и дело всей жизни великого менеджера -состоит, по Тейлору, в подключении принципиально новых обязанностей руководителя, заключающихся:

- во-первых, в разработке научного фундамента для каждой отдельной операции;
- во-вторых, в тщательном отборе рабочих, в обучении и развитии каждого отдельного работника;
- в-третьих, в сердечном сотрудничестве с рабочими для достижения соответствия работы научным принципам;
- в-четвертых, в равномерном распределении труда и ответственности между администрацией и рабочими

# Вывод:

- Тейлор впервые сумел на собственной практике, пусть в ограниченных масштабах одного предприятия, разрешить извечное противоречие между трудом и капиталом.
- что главной задачей управления должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием каждого работника.
- Принципиально новое понимание общественной, государственной функции менеджера, как человека, призванного «превращать слабых и нерадивых людей в первоклассных рабочих», заключается в том, что руководитель должен осознать себя специалистом по формированию мотивации.

# Генри Форд-старший (1803—1947)



Г. Форд создал новые подходы к мотивации труда. Идея преодоления примитивной и грубой эксплуатации и перехода к социальному партнерству никогда не провозглашалась Г. Фордом, как теоретическое положение, как цель и социальное призвание менеджмента, но сделано им в этом направлении больше кого бы то не было.



## Гаррингтон Эмерсон (1853—1931)

Оставив в 29 лет весьма успешную преподавательскую карьеру и сменив множество специальностей, Г. Эмерсон стал самым известным для своего времени и самым высокооплачиваемым экспертом по новой науке под названием «научный менеджмент».



Главная книга Г. Эмерсона  
«Двенадцать  
принципов производительности».



Эффективность (производительность)— основное теоретическое понятие и дело всей жизни Эмерсона.

Считал необходимым иметь на каждом предприятии особого специалиста в высшем эшелоне управления — «заведующего эффективностью», а организованная им фирма, услугами которой пользовались сотни предприятий по всей Америке, так и называлась «Эмерсоновская компания по эффективности».

# **Двенадцать принципов производительности**

**Первый принцип** - точно поставленные идеалы или цели

**Второй принцип** - здравый смысл

**Третий принцип** - компетентная консультация

**Четвертый принцип - дисциплина**

**Пятый принцип - справедливое отношение к персоналу**

**Шестой принцип - быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет**

**Седьмой принцип - диспетчирование**

**Восьмой принцип - нормы и расписания**

**Девятый принцип - нормализация условий**

**Десятый принцип - нормирование  
Операций**

**Одиннадцатый принцип - писанные  
стандартные инструкции**

**Двенадцатый принцип - вознаграждение за  
производительность**

# 3. Основные теории мотивации.



- Содержательные теории.

Рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение.

- Процессуальные теории.

Рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, связанного с конкретной ситуацией.



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.

- Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу.
- ERG – теория мотивации Клейтона Альдерфера.
- Теория X и теория Y по Мак-Грегору.
- Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.
- Теория Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона.

## **Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу.**

Сторонники данной теории полагали, что предметом изучения и направленного управленческого воздействия является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека.



# Иерархия потребностей А. Маслоу

## Духовные потребности



Ступени потребности

Пути удовлетворения

Управление мотивацией

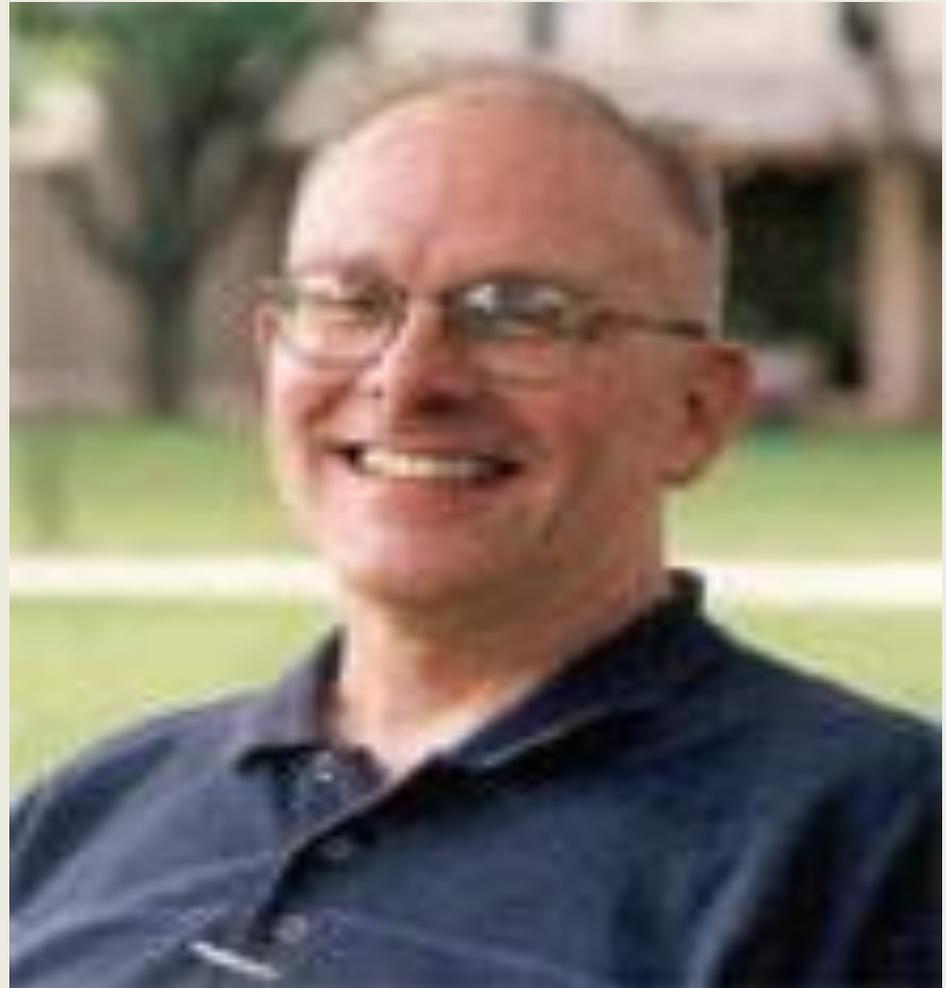


## Критика:

1. Измерения потребностей, выделенных в рамках данной теории, часто оказываются неадекватными;
2. Самоактуализация определена смутно, поэтому ее трудно измерить;
3. Индивидуальные различия в рамках этой теории представляются исключениями;
4. Многие люди одновременно имеют несколько потребностей;
5. В соответствии с представлениями Маслоу о том, что удовлетворенная потребность перестает мотивировать, можно ли сказать, что потребность бывает полностью удовлетворена?

# ERG - теория мотивации Клейтона Альдерфера

Считал, что на  
актуализацию  
по-  
требностей  
влияют  
индивидуальны  
е особенности  
человека  
и специфика  
ситуации.



# три типа потребностей

личный творческий или производственный вклад индивида, побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению

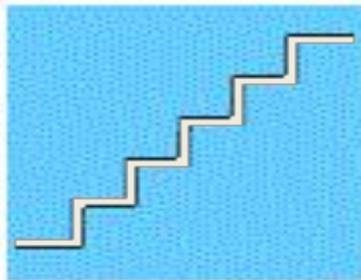
значимые общественные и межличностные отношения - стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей

еда, воздух, вода, зарплата, условия работы – физиологические и потребности в безопасности;



Движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны.

Движение с более высокого уровня на более низкий – это регрессивный процесс, связанный с разочарованием, который К. Альдерфер называет *фрустрацией* (от лат. frustration – обман, тщетное ожидание), т. е. крушение надежды на удовлетворение.



# Теория X и теория Y по Мак - Грегору

Он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.



Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы</p> <p>У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили</p> <p>Больше всего люди хотят защищённости</p> <p>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания</p>	<p>Труд - процесс естественный. не только принимают ответственность, но и стремятся к ней</p> <p>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль</p> <p>У людей развиты потребности высших уровней</p> <p>Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется</p>
2. Практика руководства	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
а) планирование	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
б) организация	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
в) контроль	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
г) общение	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
д) принятие решений	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
3. Использование власти и влияния	Авторитарный	Демократичный
4. Стиль руководства		

# Вывод

- теория Х воплощает чисто механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу).
- Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Им была предложена концепция по стимулированию работников. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.



# Двухфакторная теория удовлетворенности работой

1

Удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой 2 независимых друг от друга измерения

2

Существуют

Факторы-  
мотиваторы

- Успех
- Признание
- Интересное содержание работы
- Служебное положение
- Ответственность

Гигиенические  
факторы

- Вознаграждение
- Социальные связи
- Условия труда
- Семейная жизнь
- Политика фирмы

# УСЛОВИЯ МОТИВАЦИИ

## внутренние

- достижение;
- признание;
- ответственность;
- продвижение;
- собственно работа, ее сложность, творческий потенциал;
- возможность роста.

## внешние

- вознаграждение (зарплата);
- гарантии рабочего места;
- условия труда;
- статус;
- деятельность компании;
- качество руководства;
- качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

# Критика

- Индивидуальные различия в этой теории недооцениваются.

# Теория Д. Мак - Клелланда и Д. Аткинсона



В 70 е годы разработали процедуру измерения и определения мотивов. Они считали, что стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры, и предложили принимать во внимание не то, как человек действует, а то, как он думает и чувствует.

**структура  
потребностей высшего уровня сводится к трем  
факторам**



С целью проверки своей теории ученые использовали Тематический апперцептивный тест (ТАТ), в котором ответы группировались по трем основным категориям и за каждой из них стоял один из человеческих МОТИВОВ:

1. потребность в причастности, аффилиации,
2. потребность во власти и
3. потребность в достижении, в успехе

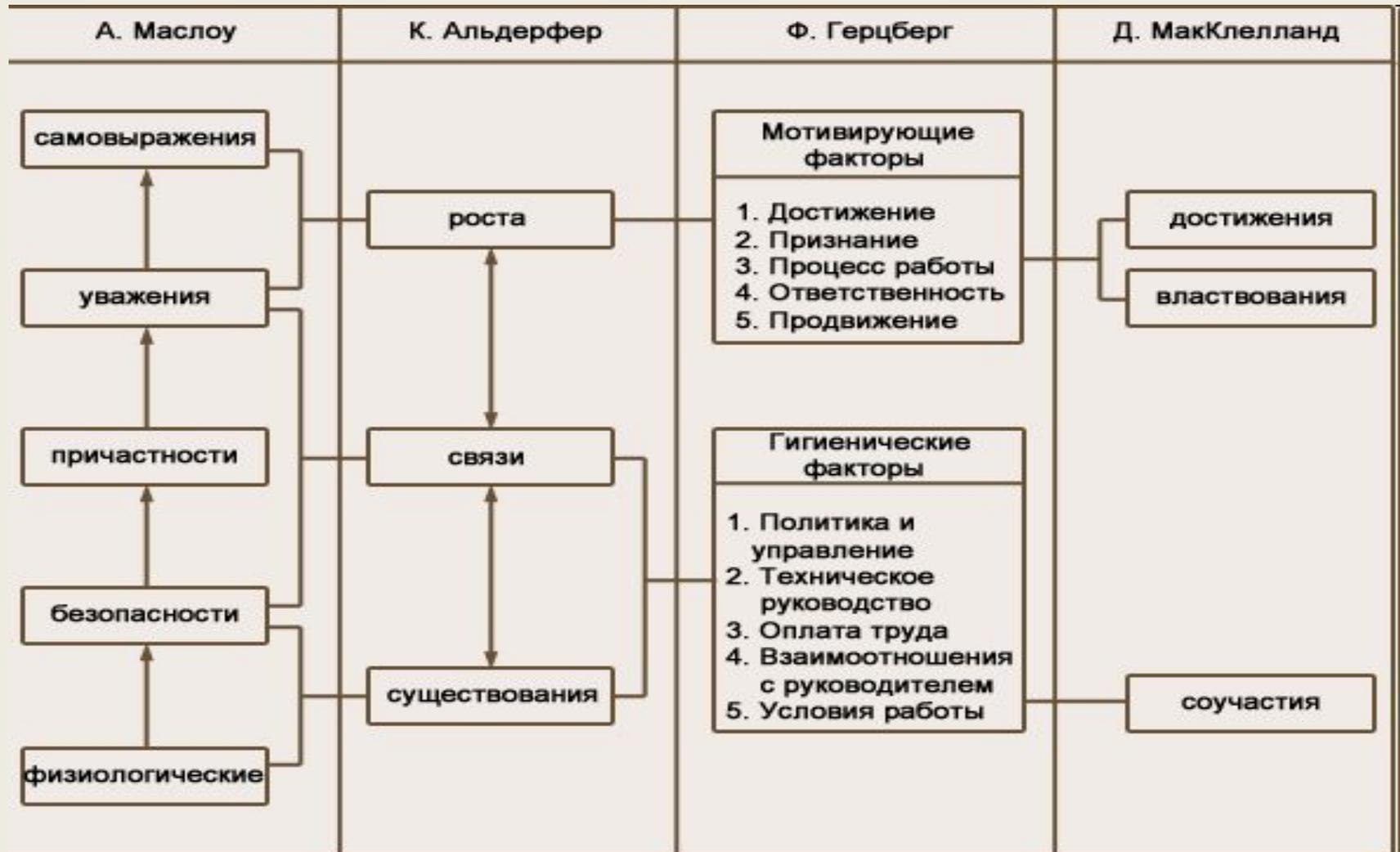


# Критика

- Надежность ТАТ при повторном тестировании низкая.
- Теория плохо работает при анализе потребностей женщин.

## Вывод:

Применение содержательных теорий мотивации на практике заключается в выявлении доминирующей потребности сотрудника и разработке стимулирующих мероприятий для ее удовлетворения с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

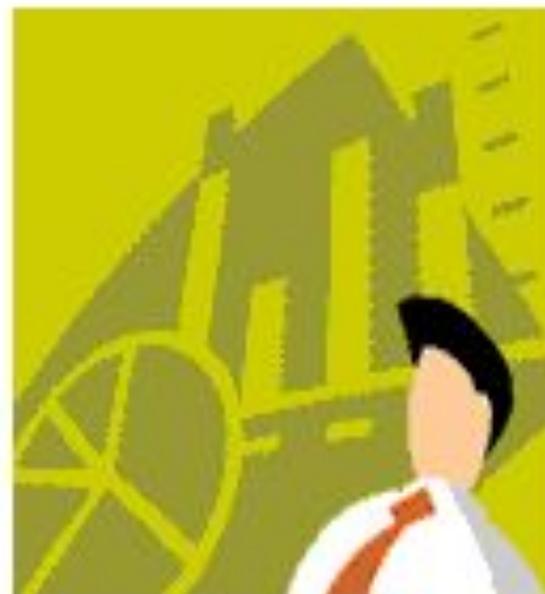


# Процессуальные теории и механизмы мотивирования

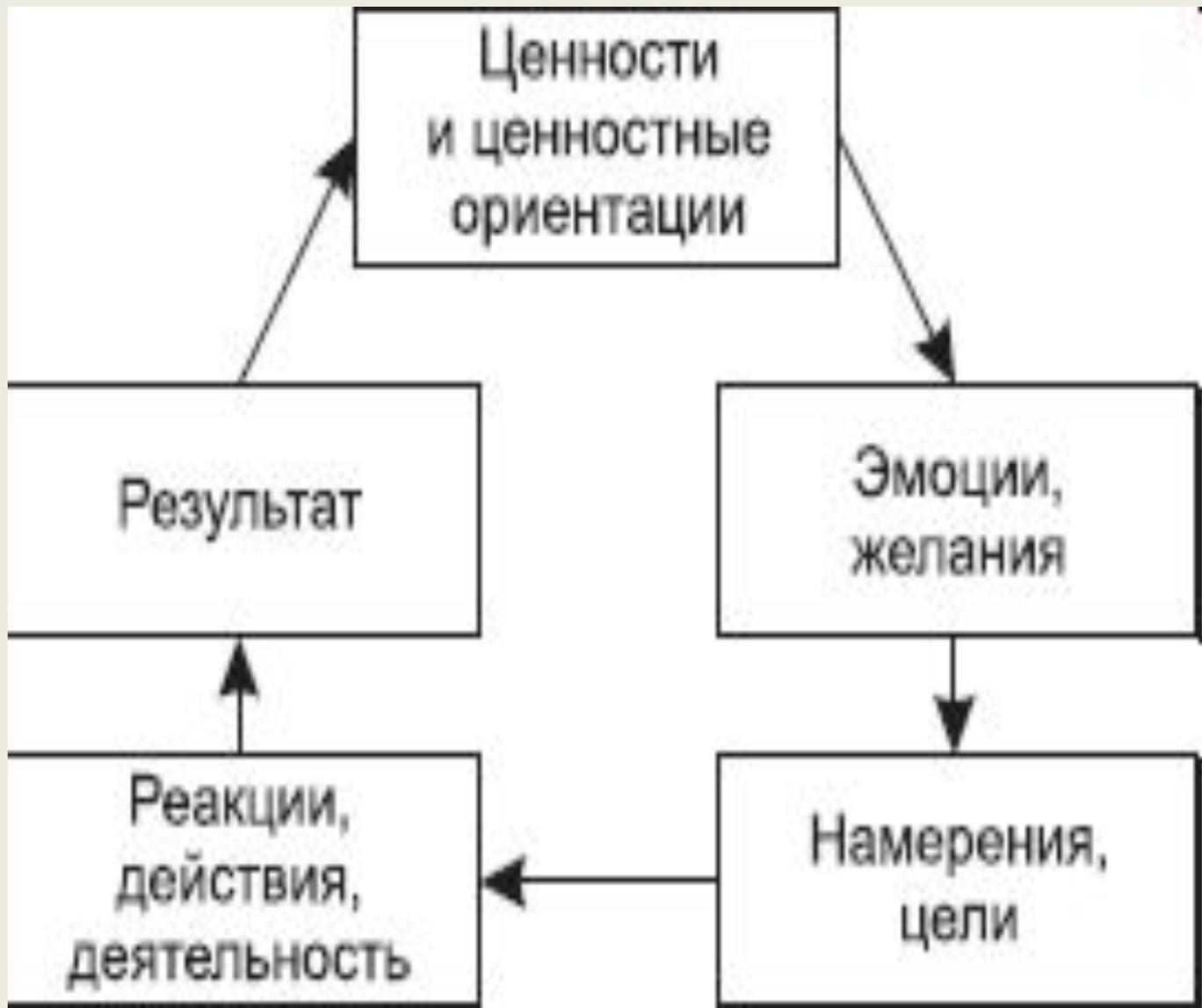
- теория постановки целей Э. Локке;
- теория справедливости (равенства) С. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума;
- Модель Портера – Лоулера;
- Теория закрепления («усиления») В. Скиннера;
- Теория проектирования работы.

# Теория постановки целей Э. Локке

- Мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижении.  
Сознательные цели – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение.



# Модель, описывающая процесс постановки целей



**Уровень исполнения работ и результаты в основном зависят от следующих характеристик целей:**

- **сложность** – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения;
- **специфичность** – ее количественная ясность, точность и определенность;
- **выгодность** (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную;
- **приверженность цели** – готовность приложить усилия для ее достижения.

# Критика:

- в практике управления применять эту теорию достаточно сложно, особенно когда речь идет о работниках разного возраста, образовательного уровня, видов деятельности или о работе группы.
- теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление менеджеров и служащих к постановке трудно достижимых целей (люди не особенно стремятся избегать неопределенности) и понимание как менеджерами, так и служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху).

# Теория справедливости С. Адамса

Рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими.

Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнения себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения:

- а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);
- б) по результату (оплата, льготы, престиж).



# Диаграмма теории справедливости Адамса – рабочая мотивация



# Выводы

- Существенное влияние на мотивацию работника оказывает не только абсолютная, но и относительная величина вознаграждения.
- Когда у работника создается впечатление о несправедливости, он пытается исправить ситуацию.
- Результатом может оказаться снижение или повышение производительного труда и качества выпускаемой продукции, увеличение числа прогулов или увольнение по собственному желанию.

# Критика

- Не принимает во внимание того, что люди могут иметь внутренние критерии для сравнения и решения вопроса о справедливости.
- Не выделяет специфических стратегий для устранения несправедливости, не уточняет когда и какая стратегия может быть использована.
- Не выделяет других факторов, которые могут охватывать вклады и результаты.
- Игнорирует влияние индивидуальных различий.

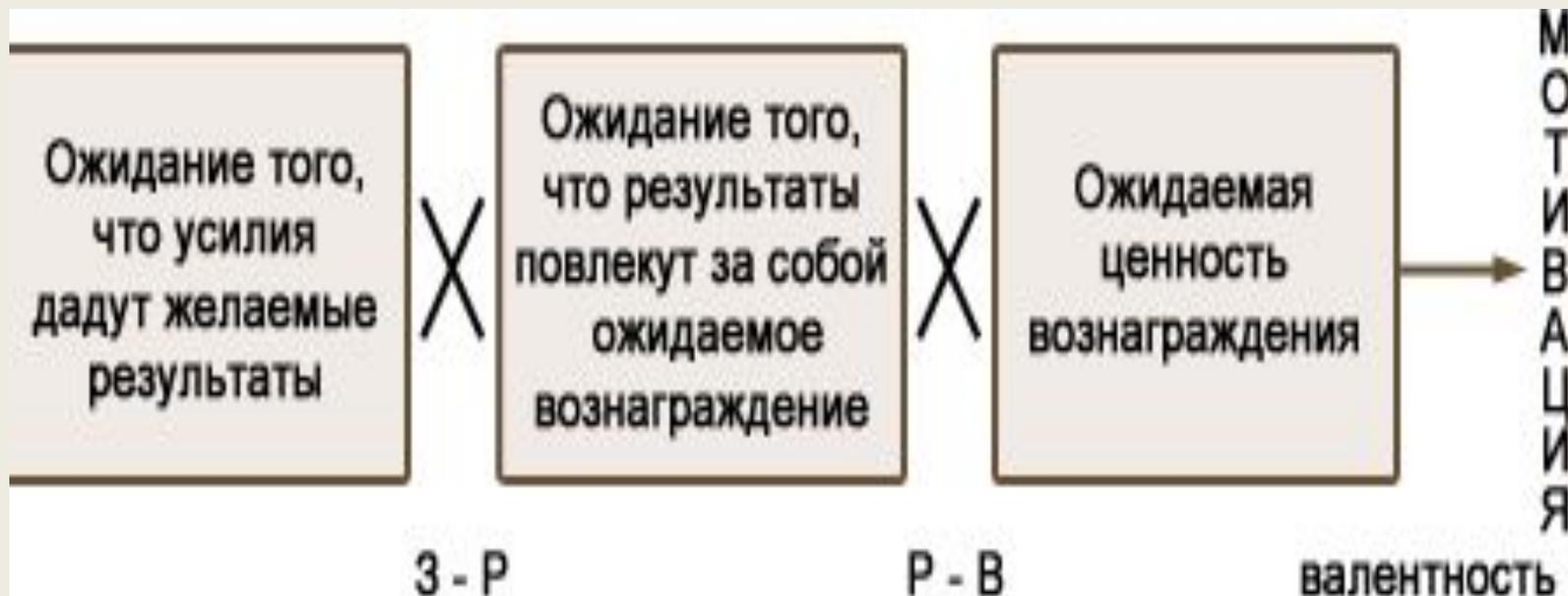
# Теория ожиданий – модель мотивации по В. Вруму

Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

*Ожидание* – оценка личностью вероятности определенного события.

Теория основана на положении, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным будет его труд.

# Модель мотивации В. Врума



- **ожидания (экспектации)** того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату (соотношение затраченных результатов и полученных результатов {З Р});
- **инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат {Р В});
- **валентность** – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения).

# Выводы

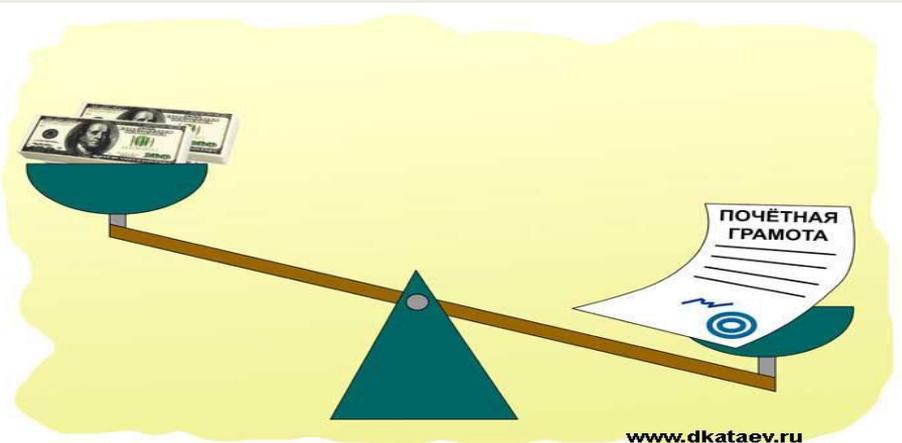
- Она делает упор на отдаче (вознаграждении). Нужно быть уверенным в том, что вознаграждения, предлагаемые соответствующей организацией, отвечают ожиданиям работника.
- Также теория ожиданий основывается на личных интересах работника (иными словами, работник стремится максимизировать ожидаемое удовлетворение работой). Отсюда необходимо учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и знания психологии служащих.
- Теория ожиданий делает упор на ожидаемом поведении работника. Знает ли работник, что именно от него ожидают и как будут оцениваться его действия?
- Теория ожиданий учитывает ожидания самого работника. Неважно, какова ситуация в действительности.
- Уровень мотивации (и соответственно величина усилий, прилагаемых работником) будет определяться не объективными результатами, как таковыми, а его собственными ожиданиями результатов, касающихся эффективности его труда, вознаграждения и достижения поставленных целей.

# Критика

- Рассматривает людей как рациональных, максимизирующих свою выгоду, что не всегда оправдано.
- Сложность теории делает трудной ее проверку.
- Использование различных и часто не обоснованных способов измерения делает сравнение результатов разных исследований трудным.

# Модель Портера – Лоулера

Эта модель является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми резул



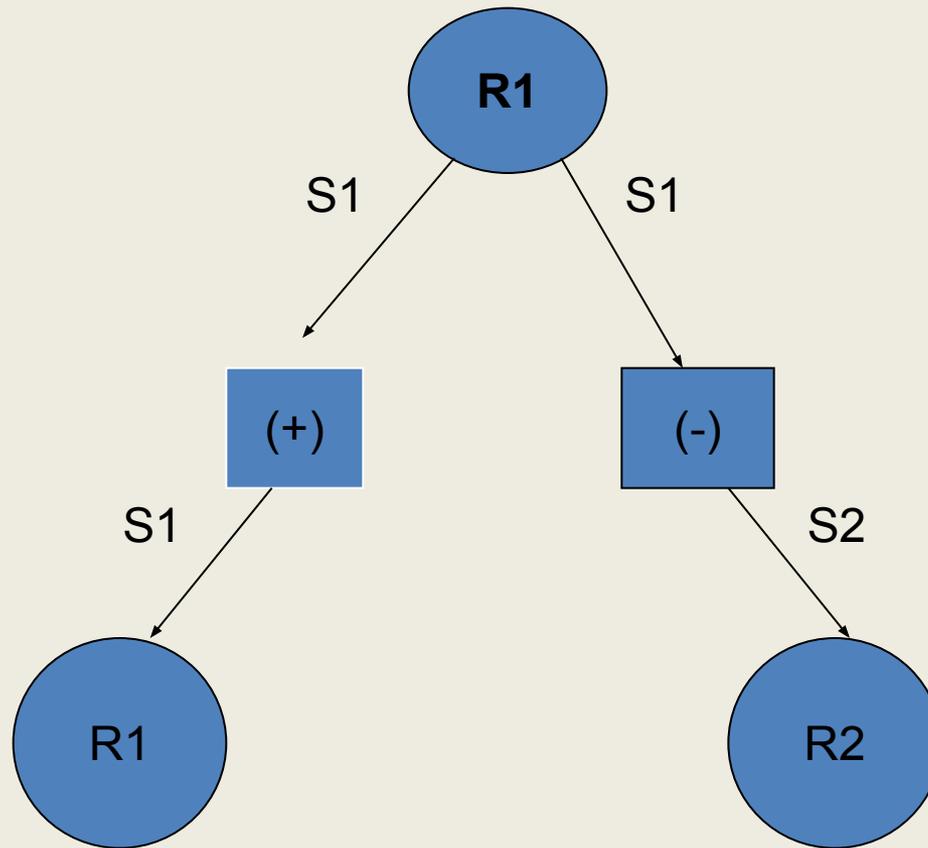
# Интегративная модель Портера - Лоулера





# Теория закрепления («усиления») В. Скиннера

- Теория постановки целей основывается на когнитивном подходе, предполагающем, что поведением человека движут его цели.
- С другой стороны, в теории закрепления мы наблюдаем бихевиористский подход, который утверждает, что поведение человека обусловлено наличием положительного или отрицательного подкрепления.
- *Эти две теории являются антиподами.*



**Положительное подкрепление** – руководитель поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые подчиненным последствия.

**Отрицательное подкрепление** – при нежелательном поведении подчиненного наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

**Эффект «тушения»** – руководитель пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

**Наказание** – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия для подчиненного.

# Критика

- игнорирует индивидуальные различия и сложность человеческого поведения;
- не учитывает и не рассматривает индивидуальные потребности, желания и различные вознаграждения (например, внутренние вознаграждения).

# Теория проектирования работы

Концепция *Хакмана и Олдхема*

определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащение труда», или «расширения труда».

Ими была сформулирована модель рабочей мотивации, основанная на ключевых характеристиках работы.

# Модель характеристик работы

- **Разнообразие навыков** – степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у работника соответствующего спектра умений, квалификации и способностей.
- **Целостность задачи** (идентифицируемость задания) – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.
- **Значимость задания** – степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других людей.

**Автономность** – та степень, в которой данная работа предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе конкретных процедур, используемых при ее выполнении.

**Обратная связь** – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы.

# Выводы

- Работы, обладающие высоким мотивационным потенциалом, должны характеризоваться высокой степенью хотя бы одного из трех факторов, которые вызывают у работника ощущение содержательности выполняемой им работы (разнообразие навыков, целостность и значимость задачи);
- помимо этого, они должны характеризоваться высокой степенью как автономности, так и обратной связи, что дает ощущение ответственности и возможность получить информацию о результатах.
- Здесь проявляется высокая внутренняя мотивация к труду, что способствует повышению качества выполнения работы.



# 4. Внутренняя и внешняя мотивация

Исследовано разработано Эдвардом Л. Диси и Ричардом М. Руяном.



# Внутренняя мотивация

**Внутренней мотивацией** называют такой тип мотивации, при котором иницилирующие и регулирующие факторы проистекают изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения.

**Внутренняя (intrinsic) мотивация**, по Эдварду Деси (1980; 1995), – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности.

# Внешняя мотивация

- **Внешняя мотивация** – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения.
- **Внешняя (extrinsic) мотивация** – это регуляция деятельностью работника, включающая, прежде всего, механизмы оплаты труда и бонусы.



Внутренняя  
мотивация

Позиция

Убежденность посредством

- восприятие целесообразности и пользы;
- чувства ответственности;
- распознавание результатов и последствий

Внешняя  
мотивация

Средства  
достижения  
цели

Ожидание

преимуществ      недостатков

Продолжительное  
время

Поведение

Только  
кратковременно



## **Есть одна поучительная американская история.**

Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед его домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от его дома не помогали. И тогда он придумал: он вышел к детям и сказал: "Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали - за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару". Можете себе представить реакцию детей?! Мало того, что они получали удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: "Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов". Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек раздал детям по 20 центов и сказал: "Приходите завтра, я вам дам по 5", на что дети ответили: "Вот еще! Будем тут бегать и кричать за 5 центов!". Так этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.

# 5. Механизмы использования мотивации в практике управления.

## 5.1 Стимулирование трудовой деятельности персонала.





Материальное вознаграждение

Дополнительные стимулы



## 5.2 Современные виды стимулирования персонала на бизнес - предприятиях.

- **Заработная плата (номинальная)** – (сдельная, повременная, окладная) и дополнительная (премии, надбавки, доплаты, компенсации и пр.).
- **Заработная плата реальная** – а) повышение тарифных ставок; б) введение компенсационных выплат; в) индексация в соответствии с инфляцией.
- **Бонусы** – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения, премии). Виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
- **Участие в прибылях** – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд; доля зависит от ранга руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате).
- **Участие в акционерном капитале** – покупка акций организации (АО) и получение дивидендов.
- **Планы дополнительных выплат** – подарки организации, субсидирование деловых и личных расходов, связанных с работой, командировок.
- **Оплата транспортных расходов** или обслуживание собственным транспортом.
- **Сберегательные фонды**, в т. ч. льготные режимы накопления средств.

- **Организация питания** – выплата субсидий на питание.
- **Продажа товаров, выпускаемых организацией** или получаемых по бартеру, – выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
- **Стипендиальные программы** – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). Грант для оплаты учебы (в вузе, колледже, за рубежом).
- **Программы обучения персонала** – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения, повышения квалификации).
- **Оказание материальной помощи при госпитализации**, бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.
- **Программы жилищного строительства** – выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.
- **Программы, связанные с воспитанием и обучением детей**, – выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; именные стипендии.
- **Оплаченный продолжительный отпуск.**
- **Программы спортивных, культурных и туристических мероприятий**, путешествия за счет организации.
- **Гибкие социальные выплаты** – организация устанавливает специальную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг.

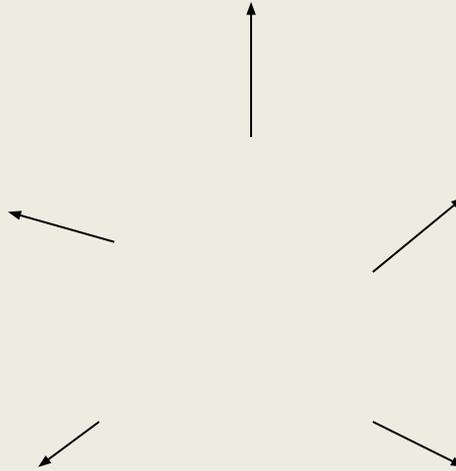
- **Страхование жизни** – страхование за счет средств организации жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи.
- **Программы выплат по временной нетрудоспособности** – покрытие расходов по временной нетрудоспособности. Оказание материальной помощи при госпитализации.
- **Стоматологические программы.**
- **Медицинское страхование** – как самих работников,
- так и членов их семей.
- **Льготы и компенсации, не связанные с результатами** (стандартного характера), так называемые «золотые парашюты», – премии и выплаты, дополнительный оклад, долговременные компенсации, пенсионные выплаты и др., – руководителям высшего управленческого звена.
- **Отчисления в пенсионный фонд.**
- Программы помощи работникам, **употребляющим алкоголь, наркотики, носителям вируса СПИДа.**
- **Ассоциации получения кредитов** – льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг.
- **Оплаченный обед для семьи в ресторане** и пр.

# Выводы

- исследования показывают, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, так и росту производительности труда;
- применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда;
- в конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия;
- потребность в деньгах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни;
- при решении предыдущего вопроса приоритетными становятся механизмы морального стимулирования.



## 5.3 Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.



# Механизмы удовлетворения потребностей высшего уровня (по Р. В. Кишикову)

## • Социальные потребности:

- давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- проводите с подчиненными периодические совещания;
- не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба;
- создавайте условия для социальной активности подчиненных вне рамок организации.

## Потребности в самовыражении:

- обеспечьте подчиненным возможности для развития и раскрытия их потенциала;
- давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

- **Потребности в уважении:**
- предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;
- привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- продвигайте подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения уровня компетентности.

Для усиления внутренней мотивации персонала необходимо расширение их полномочий в деятельности организации. Такое управление получило название **производственной демократии, партисипативного управления или экономики участия.**

Такой подход способствует усилению трудовой активности работников, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации и ограниченного видения результатов работы.



