

**БАЛТИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ**

Учебная программа профессионального бакалавра

“Маркетинг, реклама и связи с общественностью”

Реферат по учебной дисциплине **«Менеджмент»**  
**«Мотивационный механизм и методы управления»**

Преподаватель профессор А. Воциш

Выполнила студентка  
БАЛТИЙСКОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ АКАДЕМИИ  
Профессиональной бакалаврской учебной программы  
„Маркетинг, реклама и связи с общественностью”  
Зюхина Наталья  
1 курс, вечернее отделение

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	стр. 3
1. Первоначальные концепции теории мотивации	стр.4
1.1 Политика кнута и пряника	стр. 4-5
1.2 Попытки использовать в управлении методы психологии	стр. 5-6
2. Содержательные теории мотивации	стр. 7
2.1 Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу	стр. 7-8
2.2 Двухфакторная модель Ф. Герцберга	стр.8-9
2.3. Теория мотивации МакКлелланда	стр.9
3. Процессуальные теории мотивации	стр.10
3.1. Теория ожидания Виктора Врума	стр.11
3.2.Теория справедливости С. Адамса	стр.11
3.3. Модель Портера и Лоулера	стр.12
Заключение	стр. 13
Список использованной литературы	стр.14

## Введение

В любой организации специалист по связям с общественностью — это «пограничный менеджер», работающий как с внешней целевой аудиторией, так и с внутренней. В идеале специалист такого рода должен напрямую консультировать высшее руководство, так как его повседневная работа вносит существенный вклад в управление персоналом, самой организацией, доброжелательное отношение окружения в принципе.

Организация — это живой организм, состоящий из людей, занимающих посты и выполняющих определенную работу. В процессе жизнедеятельности имеют место конфликты, разногласия, разные точки зрения, со всем этим надо разбираться и направлять в правильное русло, чтобы корпоративная культура не стала тем камнем преткновения, о который разобьются дальнейшие перспективы развития и начнется нисходящая спираль. Сотрудники — главная движущая сила компании, а их умонастроение — это вектор, определяющий в какую сторону и с какой скоростью она будет двигаться.

Менеджер по связям с общественностью создает не только микроклимат в внутри организации, но еще и благоприятную атмосферу во внешнем пространстве, чтобы предприятие развивалось, завоевывая всё больший сегмент рынка и становясь брендом.

Именно поэтому данный специалист должен быть хорошо подкован в социальной психологии, менеджменте, логике и риторике, ведь очень часто «человеческий фактор», не взятый под контроль вовремя, может сорвать выгодную сделку, очернить репутацию компании, испортить отношения с внешними целевыми группами — прессой, государственными структурами, поставщиками, производителями и т.д.

Понимание мотивов человеческой деятельности — главный инструмент для такого рода менеджеров, без этой информации ни один PR-специалист не сможет выполнять свою работу грамотно и эффективно.

## **1. Первоначальные концепции теории мотивации.**

Хотя сейчас общепризнанно, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. Поскольку эти приемы «работали» и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре.

### ***1.1 Политика кнута и пряника***

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошла в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был

так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

### ***1.2. Попытки использовать в управлении методы психологии***

Как писали еще Тейлор и Гилбрет, «новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки». Однако тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным, и менеджеры не сразу «накинулись» на него. Только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923—1924 гг.

Именно этот эксперимент укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание *психологию* работника, особенно некоторую ее «нелогичность». Он пришел к следующему выводу: «До сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании «среднего нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к «срыву» в нем самом, но обусловят «срыв» его трудовой деятельности». Однако и сам Мэйо полностью не понял важности своих открытий в этой области, так как психология тогда была еще в зачаточной стадии развития.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне по научному управлению, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Они закончились спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне,

позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

## 2. Содержательные теории мотивации.

### 2.1 Теория иерархии Абрахама Маслоу

А. Маслоу установил, что человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но потребности какого-то одного уровня будут всегда доминировать. Кроме того, человек испытывает потребности более высокого уровня только после того, как он удовлетворит потребности более низких уровней.

Менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя эту потребность. В пирамиду

потребностей Маслоу входят следующие группы:



1. Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, одежде, воздухе, убежище, т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, в которых доминируют эти потребности, мало интересуются

содержанием работы, уровнем оплаты, условия труда, удобство на рабочем месте являются для них определяющими.

**2. Потребность в безопасности** связана со стремлением и желанием людей находиться в стабильном состоянии, лишенном риска, страха, боли, болезней и страданий. Люди с доминирующей потребностью безопасности любят порядок, четкие правила, ясные инструкции, избегают рискованных ситуаций, свою работу они оценивают с позиции стабильного существования в будущем. Для них важны гарантии на работе, пенсионное обеспечение, медицинское страхование, они учатся, чтобы застраховать себя в будущем, но не любят изменений и преобразований. Таких людей надо мотивировать гарантиями социального обеспечения, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, поручать им формализованные задачи, но нельзя давать задания, связанные с риском и принятием ответственных решений.

**3. Потребность принадлежности и причастности.** Человек с доминирующей потребностью в причастности стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы любви, быть членом какой-либо организации, участвовать в общественных мероприятиях. Он ценит коллектив и старается устанавливать теплые, дружеские

отношения со своими коллегами. Чтобы мотивировать таких людей, необходимо давать им задания, связанные с групповой работой, давать им общественные поручения, напоминать о том, как их ценят коллеги.

**4. Потребность признания и самоутверждения.** Люди с такой потребностью желают быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, стремятся к тому, чтобы окружающие признавали их заслуги и уважали, они занимают лидерское положение и ценят авторитет. Чтобы эффективно стимулировать таких людей, надо давать им ответственные задания, делегировать им часть своих полномочий, публично выражать признание их заслуг, присуждать им звания.

**5. Потребность самовыражения** выражается в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков, в творческом отношении к работе, независимости суждений, открытости к восприятию себя и людей. Таким людям нужно давать творческие задания, требующие оригинальность мышления и изобретательность, их не ограничивать строгими правилами и контролем.

## 2.2 Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Мотивационные факторы	Гигиенические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• продвижение по службе</li> <li>• признание и одобрение результата</li> <li>• высокая степень ответственности</li> <li>• творческий и деловой рост</li> <li>• руководство коллективом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• политика фирмы и администрации</li> <li>• статус в организации</li> <li>• условия работы</li> <li>• заработок</li> <li>• межличностные отношения</li> <li>• степень контроля за работой</li> </ul>

*Фридерик Герцберг в 50-е годы провел широкомасштабное исследование среди 200 инженеров и бухгалтеров,*

*касающееся того, какие факторы на работе вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность. Он пришел к следующему заключению: мотивирующими факторами, т.е. приводящими к полному удовлетворению, являются факторы роста: успех, продвижение по службе, ответственность, признание, но их отсутствие не вызывает у человека острое чувство неудовлетворенности. Отсутствие же гигиенических факторов, т.е. нормальных условий работы вызывает острое чувство неудовлетворенности, но их наличие воспринимается как должное и не обязательно вызывает чувство удовлетворенности. Из этого можно сделать вывод, что сначала нужно создать нормальные условия труда на работе, а потом уже апеллировать к мотивирующим факторам*

## 2.3. Теория мотивации МакКлелланда





МакКлелланд рассматривал только потребности высшего уровня, которые он может удовлетворить в организации, причем он не располагал их иерархически по отношению друг к другу. Потребность в успехе проявляется в стремлении человека к ответственности за решение поставленных задач, в желании видеть результаты своей работы. Для этого он устанавливает реальные и достижимые цели. Такие люди получают удовлетворение больше от процесса работы, чем от ожидаемой награды. Потребность во власти выражается у человека в желании контролировать ресурсы и процессы, протекающие вокруг него, действия и поведение других людей, влиять на них, получить более высокую должность. Люди с высокой мотивацией власти делятся на две категории

- тех, кто стремится к власти ради власти, ради тщеславия;
- тех, кто хочет добиться лучшего выполнения задач.

Потребность в принадлежности почти полностью соответствует потребности причастности в пирамиде А.Маслоу

### 3. Процессуальные теории мотивации

Общая концепция теорий строится на следующих положениях: человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к результату, который должен быть оценен и поощрен вознаграждением.

#### 3.1. Теория ожидания Виктора Врума

Процессуальные теории рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. В. Врум утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Успешный менеджер должен показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к достижению их личных целей. Он считал, что подчиненные работают наиболее продуктивно, когда уверены, что оправдают их



областях):

1. Ожидания в отношении затрат труда и результатов **З – Р**. Человек должен знать, что затраченные усилия вызовут определенные результаты, если этой связи нет, то мотивация ослабевает.

2. Ожидания в отношении результатов и вознаграждения **Р – В**. Человек должен быть уверен в том, что определенный достигнутый результат будет соответственно вознагражден повышением заработной платы, премией, льготой и т.д.

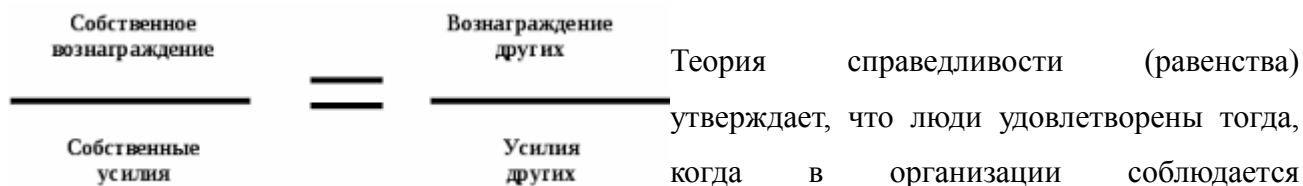
3. **Ценность вознаграждения – валентность**, т.е. мера ценности и приоритетности вознаграждения для работника (оценка от -1.0 до 1.0)

Теория ожидания трудна в применении, т.к. требует измерения показателей, но она предлагает некоторые практические советы для менеджеров:

1. Зная, какие стимулы эффективны для каждого из подчиненных, каковы их потребности и ценности вознаграждения, можно усилить мотивационный процесс.
2. Менеджеры должны соотносить вознаграждения с потребностями сотрудников, с эффективностью и результативностью работы.

3. Менеджерам необходимо формировать высокий, но реалистичный и достижимый уровень результатов, т.к. в соответствии с ними работник формирует свои ожидания.

### 3.2. Теория справедливости С. Адамса.



справедливое равенство в отношении норм труда и вознаграждения за затраченные усилия. В природе людей заложено субъективное отношение к затраченным усилиям и вознаграждению особенно относительно других людей, выполняющих аналогичную работу. Он постоянно сравнивает с другими результаты труда и уровень заработной платы. Если человек считает, что его оценили несправедливо, у него возникает психологическое напряжение, чувство неудовлетворенности, которые могут привести к изменению уровня мотивации. Он или снижает свои усилия, или требует повышения заработной платы или снижения уровня вознаграждения сотрудников, или постарается компенсировать затраченные усилия путем воровства, или, в конце концов, покидает организацию. Чтобы подобные ситуации не возникали, необходима ясная и прозрачная система оценки и оплаты труда, дающая разъяснения относительно того, какие факторы определяют величину нагрузки и вознаграждения. Менеджерам нужно предоставлять подчиненным максимум информации о том, кто, за что и сколько получает за проделанную работу.

### 3.3. Модель Портера и Лоулера



Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера соединила в себе содержательные и процессуальные теории мотивации. Она работает следующим образом: человек соединяет ценность ожидаемого

вознаграждения с восприятием того, какие усилия нужно сделать, чтобы получить такое вознаграждение; он прилагает определенные усилия, приводящие к определенным результатам; результаты зависят от способности и характера человека и осознания той роли, которую он играет в выполнении данного задания; за результаты труда он получает внутреннее или внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение - это чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения. К внешнему вознаграждению авторы модели отнесли похвалу, премию, продвижение по службе и т.д. Вознаграждение вызывает

чувство удовлетворения, которое зависит от ценности и справедливости вознаграждения. Основной вывод теории звучит следующим образом: результативная работа приводит к удовлетворению, а не удовлетворение приводит к результативному труду, как утверждал Ф.Герцберг

## **Заключение**

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше.

Именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, т. е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализует свой психологический потенциал.

### **Список использованной литературы:**

1. Katlips S.M., Senters A.H., Brūms G.M. “Sabiedriskās attiecības”.- Rīga: Avots, 2002. - 763 lpp
2. Веснин В. Р «Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе» М.: Юристъ, 2001.— 496 с.
3. Карпов А.В. “Психология менеджмента: Учеб. пособие.” — М.: Гардарики, 2005. — 584 с
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» — М.: Дело, 1997. — 493 с
5. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – с.114