



# РАЗДЕЛ 4 Мотивация как функция менеджмента

1. Мотивация деятельности и поведения – функция руководителя
2. Основные концепции мотивации
3. Особенности формирования и применения мотивационных механизмов



## **Мотивация**

— это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.



## **Потребности**

возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.



Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью.

Поэтому **мотивационная структура** человека - основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.



Выделяют два основных типа мотивирования.

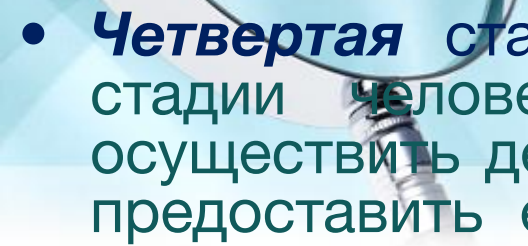
- **Первый тип** - путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.
  - **Второй тип** - формирование определенной мотивационной структуры человека.
- Т.е. развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

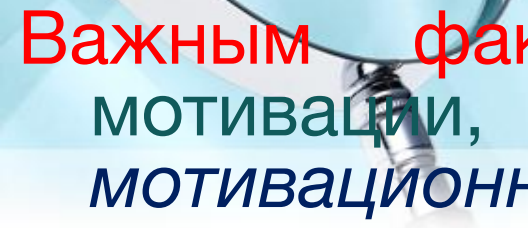


## Мотивация как процесс:

- **Первая** стадия – возникновение **потребностей**. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.
- **Вторая** стадия – **поиск путей устранения потребности**. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.
- **Третья** стадия – определение **целей** (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.



- 
- **Четвертая** стадия – **осуществление действия**. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.
  - **Пятая** стадия – **получение вознаграждения за осуществление действия**. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект.
  - **Шестая** стадия – **устранение потребности**. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.



**Важным фактором**, влияющим на процесс мотивации, является *изменчивость мотивационного процесса*. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его.

**Еще одним фактором**, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является *различие мотивационных структур* отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других.





К изучению теорий мотивации существуют два подхода.

**Первый** основывается на исследовании содержательной стороны мотивации.

Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание, т.е. делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

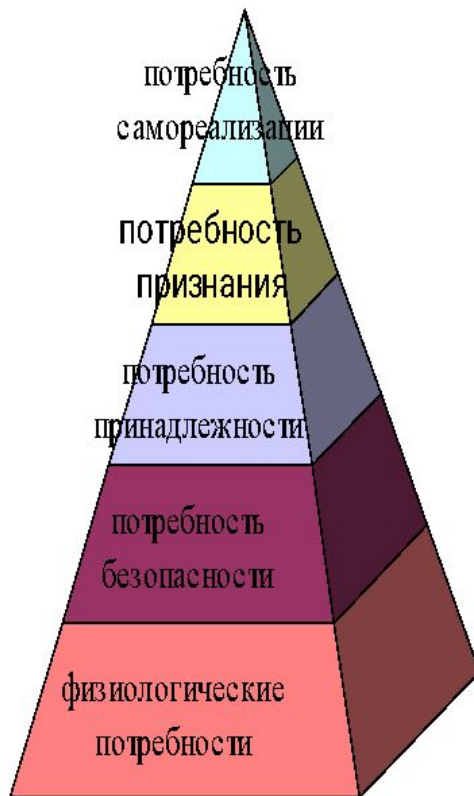
**Второй** – базируется на процессуальных теориях. Он связан с распределением усилий работников и выбором определенного типа поведения для достижения конкретных целей.

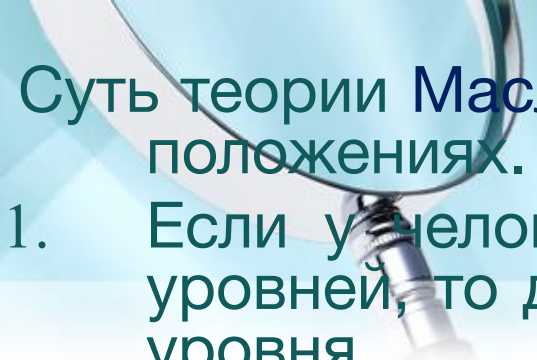


## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ:

- Теория иерархии потребностей по А. Маслоу
- Теория Дэвида МакКлелланда
- Теория Клейтона Альдерфера
- Теория Фредерика Герцберга


# Теория потребностей Абрахама Маслоу (1943 г. «Теория человеческой мотивации»)





Суть теории Маслоу может быть изложена в двух основных положениях.

1. Если у человека существует две потребности разных уровней, то доминирующей будет потребность низшего уровня.
2. Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т.е. **врожденными**, или потребностями низших уровней.
3. Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются потребностями высших уровней. Поскольку они являются **приобретенными**, то они развиваются вместе с развитием человека, поэтому они никогда не могут быть полностью удовлетворены и поэтому мотивация через них бесконечна.



Методы удовлетворения потребностей высших уровней по А.  
Маслоу:

## **Социальные потребности:**

- Дайте сотрудникам 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 наносят организации реального ущерба
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок



## Потребности в уважении:

- Предложите подчиненным более содержательную работу
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
- Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
- Обеспечьте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности





## Потребности в самовыражении:

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили бы полностью использовать их потенциал
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности




Дэвид МакКлелланд в 1970 г. работа «Два лица власти»

**Выделил потребности власти, успеха и причастности.**

*Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей.*

*Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением и признанием успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения.*

*Потребность причастности (аффилиации) по сути совпадает с социальными потребностями по Маслоу.*




Клейтон Альдерфер 1972 г. работа  
«Существование, причастность и рост:  
человеческие потребности в организации»

**Выделил три уровня потребностей:**

E (existence) – потребности существования, т.е. потребности, связанные с выживанием и воспроизводством человека;

R (relatedness) – потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми и за счет ощущения уважения с их стороны;

G (growth) – потребности личного роста, например, в приобретении новых знаний и в самоутверждения.



Фредерик Герцберг в 1959 г. работа  
«Мотивация на работе»

Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы:

Факторы-мотиваторы, определяющие удовлетворенность работой;

Гигиенические факторы, определяющие неудовлетворенность человека своей работой.

# Теория мотивации Герцберга



# Содержательные теории мотивации

<b>Теория Маслоу</b>	<b>Теория Альдерфера</b>	<b>Теория Мак-Клееланда</b>	<b>Теория Герцберга</b>
Потребность самовыражения	Потребность роста	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
Потребность признания и уважения	Потребность связи	Потребность властвования	
Потребность принадлежать к социальной группе	Потребность существования	Потребность соучастия	Факторы условий труда
Потребность безопасности			
Физиологические потребности			






# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

Общая концепция мотивации сводится к следующему:

человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.



Теория ожиданий (Виктор Врум 1964 г. работа  
«Работа и мотивация»)

Сила стремления человека к достижению цели определяется следующими основными факторами:

- зависимостью между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы;
- зависимостью между качеством выполняемой работы и получаемым вознаграждением или наказанием;
- удовлетворенностью получаемыми вознаграждениями.



Общий вывод относительно теории ожидания:


Человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

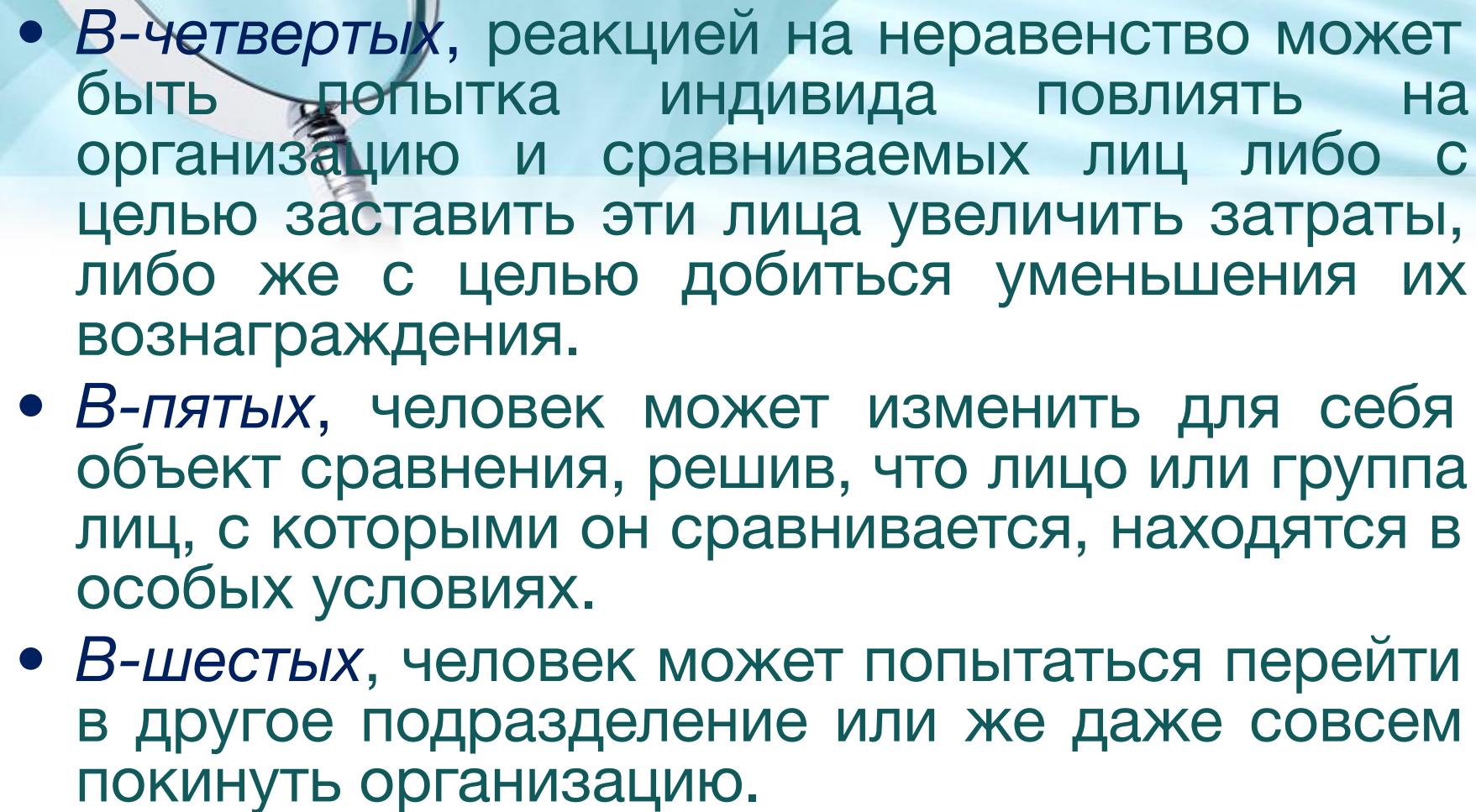


## Теория равенства (Стейси Адамс)

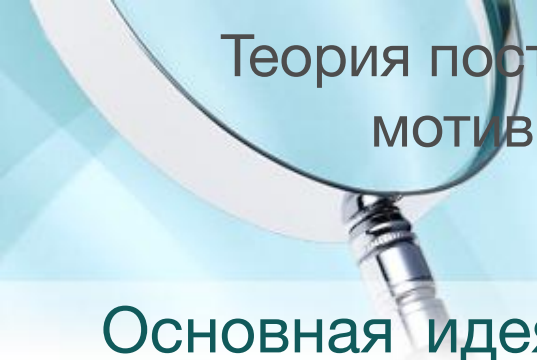
Основная идея теории равенства состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.

Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства

- 
- *Во-первых*, человек может решить для себя, что надо сократить затраты, что не надо много работать, затрачивать большие усилия.
  - *Во-вторых*, индивид может предпринимать попытку увеличить вознаграждение. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда.
  - *В-третьих*, человек может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях.

- 
- *В-четвертых*, реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо же с целью добиться уменьшения их вознаграждения.
  - *В-пятых*, человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях.
  - *В-шестых*, человек может попытаться перейти в другое подразделение или же даже совсем покинуть организацию.





Теория постановки целей (Эдвин Лок 1968 г. «О теории мотивирования и стимулирования целями» )

Основная идея - поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой.

Модель поведения:

- человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении
- определяет для себя цели.
- осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу.



# Концепция партисипативного управления

Основная идея - если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и продуктивно.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

**Во-первых**, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.


**Во-вторых**, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы.

**В-третьих**, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат.



***В-четвертых***, рационализаторская деятельность

***В-пятых***, право на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми хотелось бы работать вместе.



### 3. Особенности формирования и применения МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ

Средства мотивации возможно разделить на приемы: ориентированные на работников; ориентированные на работу; ориентированные на организацию.

Если дела у организации идут хорошо и большинство ее служащих работают с высокой отдачей и вполне удовлетворены, руководство, возможно, сочтет полезным применить индивидуальный подход к "немотивированным" работникам.

Это – постановка целей, модификация поведения и переподготовка.



Некоторых работников можно успешно стимулировать с помощью четких и достижимых **целей**. Секрет использования постановки целей в качестве средства мотивации заключается в том, что работникам "позволяют" участвовать в определении их собственных задач.

Идея, лежащая в основе **модификации поведения**, очень проста: следует поощрять желательные действия и не поощрять нежелательные. Исследования показали, что похвала и признание гораздо более важны для получения желаемого результата, нежели неодобрение



В быстро меняющейся экономике, работникам некоторых отраслей угрожает потеря основного источника "безопасности" – работы, позволяющей им кормить семью.

Для решения проблем, связанных с сокращениями и увольнениями работников, существует множество разнообразных способов. Один из них – предоставление служащим возможности пройти курс обучения новым специальностям за счет компании.





## Приемы, ориентированные на работу

Лучшее средство повысить отдачу – найти способ изменения структуры работы, а не поведения служащих. А это обычно означает, что следует смягчить авторитарный стиль руководства, чтобы дать работникам возможность почувствовать себя частью "команды".

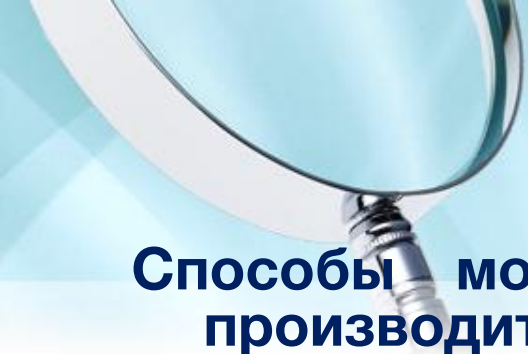
Это также, например, расширение сферы деятельности работников и усовершенствование рабочих мест, внедрение гибкого графика, телекоммуникаций, сокращение рабочего времени и деление функциональной нагрузки.



Приемы, ориентированные на организацию


Это - расширение полномочий работников, то есть более интенсивное вовлечение их в деятельность компании и предоставление больших возможностей для участия в принятии решений;

- формирование рабочих команд, работающих на принципах самоуправления;
- активное участие работников в делах компании через предоставление им части акций.



## **Способы мотивации, которые больше влияют на производительность труда:**

- - хорошие шансы продвижения
- - хороший заработок
- - оплата, связанная с результатами труда
- - признание и одобрение хорошо выполненной работы
- - работа, которая позволяет думать самостоятельно
- - работа, которая позволяет развивать свои способности
- - сложная и трудная работа
- - высокая степень ответственности
- - интересная работа
- - работа, требующая творческого подхода



## **Способы мотивации, которые больше влияют на привлекательность труда:**

- - работа без больших напряжений
- - удобное расположение
- - на рабочем месте нет шума, каких-либо загрязнений среды
- - работа с людьми, которые нравятся
- - хорошие отношения с непосредственным начальником
- - достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме
- - гибкий график работы
- - гибкий темп работы
- - значительные дополнительные льготы
- - справедливое распределение объемов работы