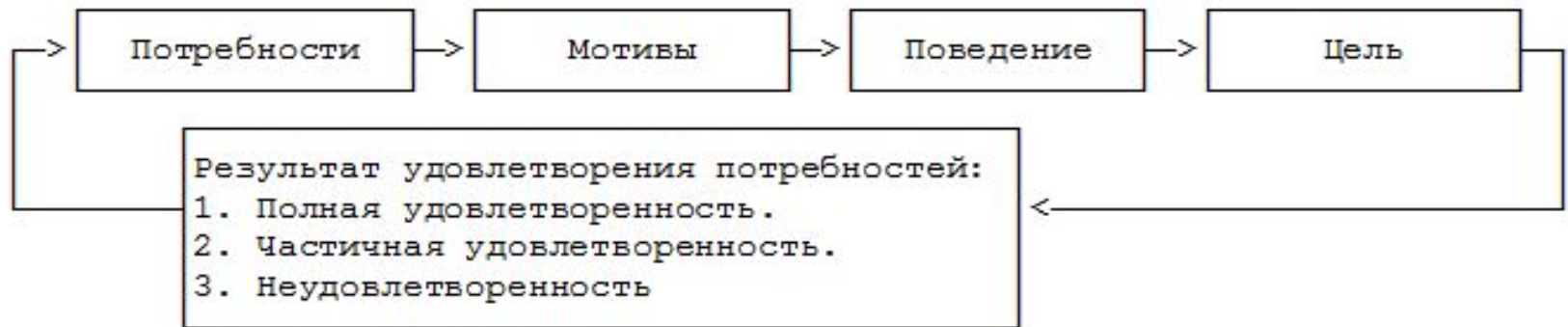


Тема 5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Основные определения теории мотивации

- Мотивация - это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Таким образом, объектом мотивации в организации является персонал - сотрудники, а субъектом - менеджер, руководитель.
- «Мотивация» в общем случае означает **психологическое состояние** человека, побуждающее его действовать определенным образом.
- Поэтому для обозначения функции, обеспечивающей сознательный, высокопроизводительный труд персонала организации, мы будем использовать термин "мотивация".
- Что же лежит в основе этой функции менеджмента? Теории и методы мотивации начали создаваться и совершенствоваться с появлением гуманитарного направления менеджмента (например, хоторнские эксперименты и школа наук о поведении). Именно в эти годы сформировались такие основополагающие понятия теории и практики мотивации, как **потребности** и **вознаграждение**.
- **Потребность** - это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.
- **Вознаграждение** - это все то, что человек считает ценным для себя.

Схема мотивации человека через его потребности



Различные потребности порождают разные мотивы поведения, т.е. устремления, склонности. Мотивы определяют поведение человека, его поступки. Поступки приводят к достижению цели. Однако, достигнув поставленной цели, человек может понять, что не полностью удовлетворил свою потребность. В результате он вновь начнет действовать определенным образом. Если же потребность окажется полностью удовлетворенной, то на мотивы последующего поведения человека будут влиять другие потребности, и т.д.

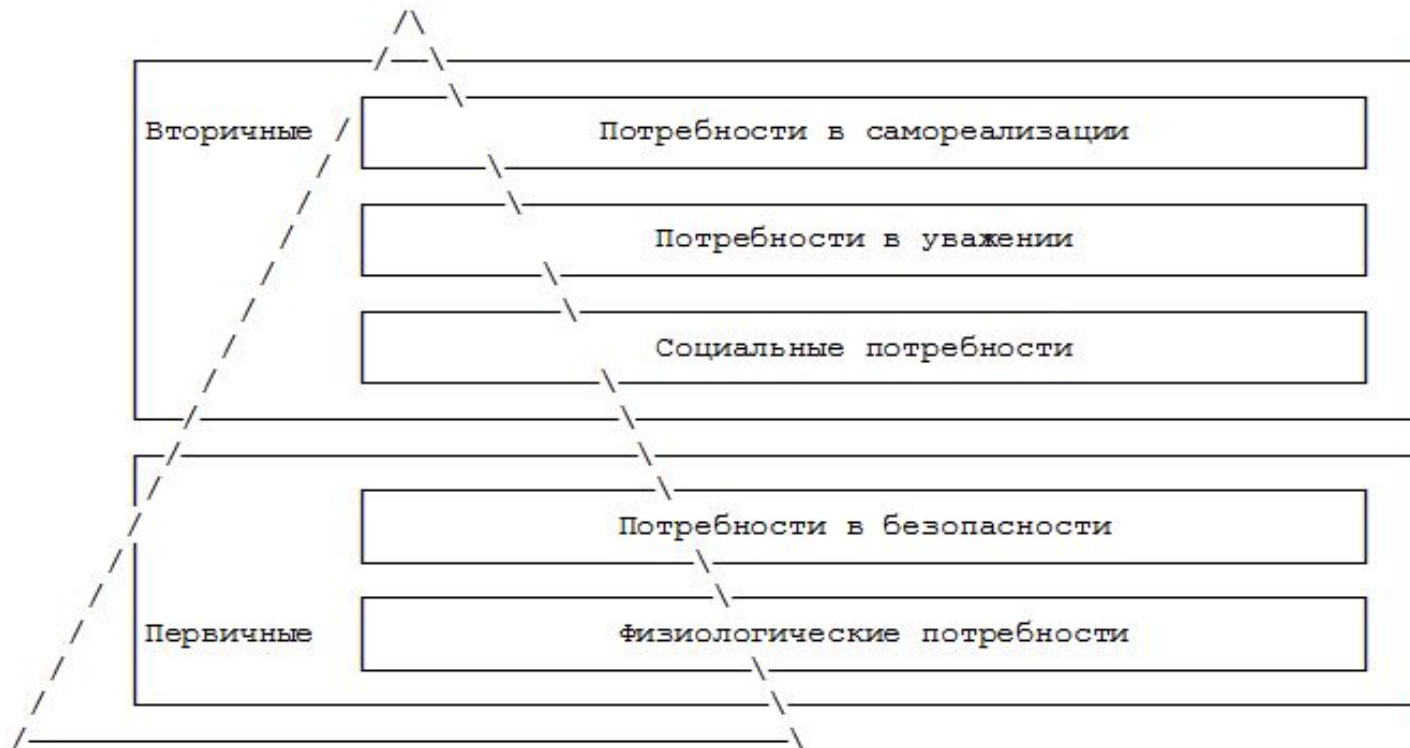
Из такого понимания процесса мотивации через потребности вытекает так называемый **закон результата**, который гласит: "степень удовлетворения потребностей, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах".

- **Мотивация** - одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.
- Мотивация бывает внутренней и внешней. Внутренняя мотивация (самотивация) - это самоосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определенным образом. Внешнюю мотивацию часто называют **стимулированием** от слова "стимул" (лат. **stimulus**) - побудительная причина к действию.
- На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: **содержательные** и **процессуальные** теории. В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.
- Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:
 - - теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
 - - теория Дэвида Мак-Клелланда;
 - - двухфакторная теория Фредерика Герцберга.
- Популярными теориями процессуального направления являются:
 - - теория ожидания Виктора Врума;
 - - теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
 - - концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

2. Содержательные теории мотивации

- **Теория иерархии потребностей.** Американский психолог **Абрахам Маслоу (Abraham Harold Maslow)** ввел в теорию и практику менеджмента понятие "**иерархия потребностей**". По мнению А. Маслоу, потребности у человека возникают последовательно: удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более сложными потребностями. Причем люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.

Иерархия потребностей по А. Маслоу



- Теория А. Маслоу показала, что люди имеют большой диапазон потребностей и мотивы их поведения зависят от активной в настоящий момент потребности. Поэтому для того чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности.
- Руководитель должен уметь оценивать движущие потребности своих сотрудников для того, чтобы применять по отношению к ним верные инструменты мотивации.
- Далее перечислены некоторые способы, используя которые менеджер может удовлетворять потребности высших уровней своих сотрудников.

Потребности в самореализации

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

Потребности в уважении

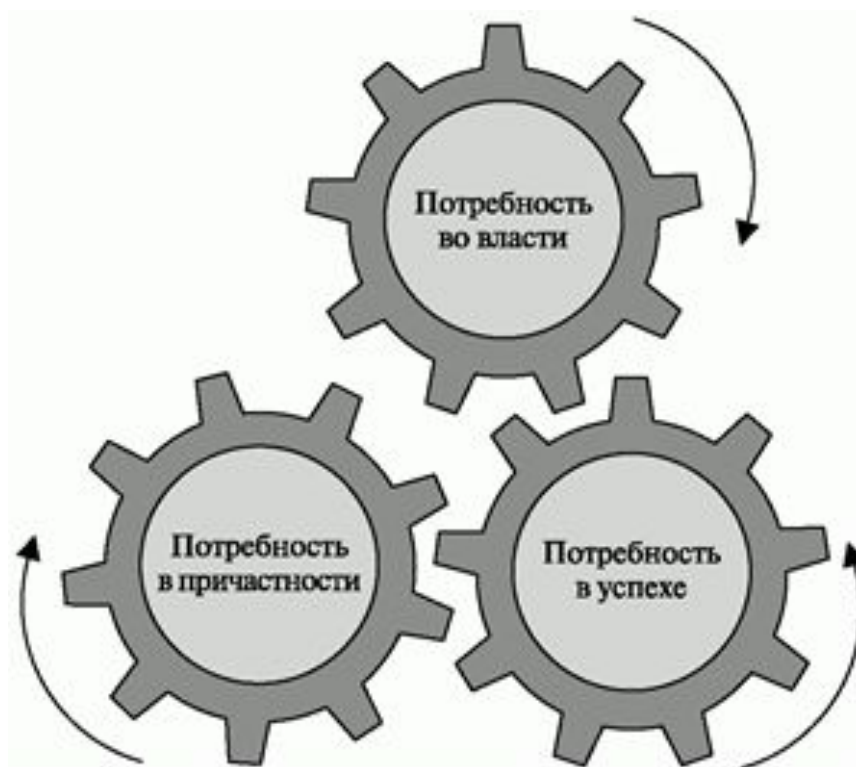
- 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
- 2. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
- 3. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- 4. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
- 5. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
- 6. Обеспечивайте обучение и переподготовку, повышающие уровень компетентности.

Социальные потребности

- 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
- 3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
- 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.
- Следует отметить, что теория иерархии потребностей не раз подвергалась критике. Многие ученые сходятся во мнении, что четкой пятиступенчатой иерархии потребностей не существует. Кроме того, проведенные позднее исследования показали, что удовлетворение одной потребности не обязательно приводит к активизации потребности более высокого уровня. Так, например, некоторые сотрудники, получив приемлемую заработную плату и условия труда, возможность общения и уважение со стороны коллег, не становятся мотивированными потребностью саморазвития и полной реализации своего творческого потенциала.
- Тем не менее теория иерархии потребностей позволяет менеджерам лучше понимать своих подчиненных и выбирать наиболее эффективные методы мотивации.

- **Теория Дэвида Мак-Клелланда.** Американский психолог Дэвид Мак-Клелланд выделил три вида потребностей: во власти, в успехе и в причастности. Причем, по мнению Мак-Клелланда, эти потребности не располагаются иерархично, а взаимно влияют друг на друга (рис. 6.4)

Взаимовлияние потребностей по Д. Мак-Клелланду



- Потребность во власти - это желание влиять на окружающих. Люди с выраженной потребностью во власти часто выбирают для себя профессию менеджера.
- Потребность в успехе проявляется в стремлении ставить перед собой новые цели и достигать их более эффективно, чем ранее. Однако, по мнению Мак-Клелланда, люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, стараются избежать риска.
- Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к дружеским отношениям с окружающими, общению. Таких людей привлекает работа, требующая общения и взаимодействия с другими людьми.
- Применительно к профессии менеджера можно сделать следующий вывод: потребность властвования ради достижения цели с развитой потребностью соучастия и успеха дают хорошие результаты в работе руководителя.

- **Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.** Американский психолог Фредерик Герцберг (**Frederick Irving Herzberg**) (1923 - 2000) в конце 1950-х гг. разработал теорию мотивации, в которой выделил две группы потребностей (факторов), влияющих на мотивацию человека: **гигиенические факторы** и **мотивирующие факторы** – мотиваторы.

Гигиенические факторы и мотиваторы по Герцбергу

Гигиенический фактор	Мотиватор
Административная политика компании.	Достижения.
Условия труда.	Повышение по службе.
Зарплата.	Признание заслуг.
Межличностные отношения с начальниками.	Ответственность.
Степень контроля	Возможности для роста

- Согласно теории Герцберга отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводят к неудовлетворенности человека своей работой. Однако их наличие в полном объеме не мотивирует человека к нужным действиям. В отличие от гигиенических факторов недостаток мотиваторов не снижает удовлетворенность людей своей работой, однако их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности работы.

Использование гигиенических факторов и мотиваторов



Рост удовлетворенности осуществляется под влиянием мотиваторов, а **снижение неудовлетворенности** - под влиянием гигиенических факторов.

Первостепенное внимание должно уделяться причинам неудовлетворенности человека работой, и только потом, с помощью мотивирующих факторов, необходимо обеспечивать удовлетворенность и мотивацию к эффективному труду. Если менеджер будет делать это с помощью одних лишь гигиенических факторов, то не добьется повышения качества работы своих сотрудников.

3. Процессуальные теории мотивации

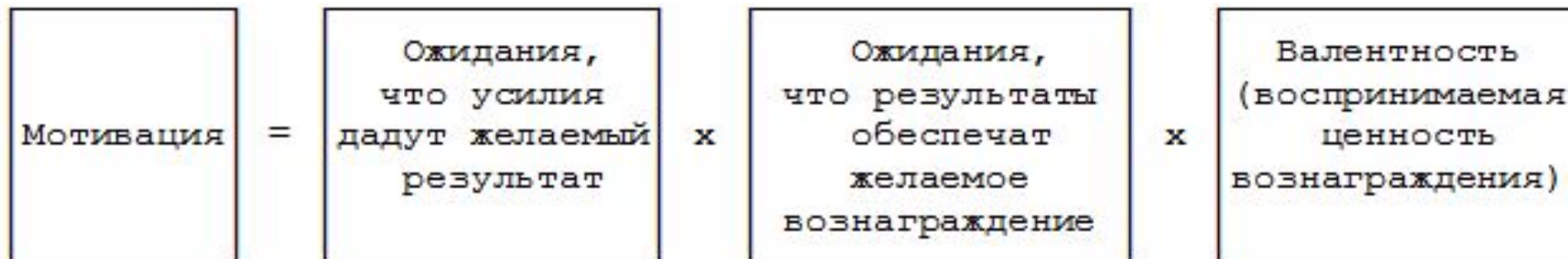
- Теория ожидания разработана канадским психологом **Виктором Врумом (Victor H. Vroom, 1932)**. Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен **ожидать**, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является "ожидание", которое представляет собой оценку человеком **вероятности** какого-либо события. Например, студенты ожидают, что, успешно закончив колледж (университет), они смогут получить хорошую работу и перспективы карьерного роста.

Теория ожидания оперирует тремя факторами.

- 1. "**Усилия - результаты**" - ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий может ожидать, что если он в своей работе будет прилагать больше стараний, совершенствовать свои навыки, то он будет успевать произвести за рабочую смену больше качественной продукции, т.е. повысит производительность собственного труда.
- 2. "**Результаты - вознаграждение**" - ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что повышение производительности его труда приведет к повышению его зарплаты, а перевыполнение плана - к премии. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую, следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.

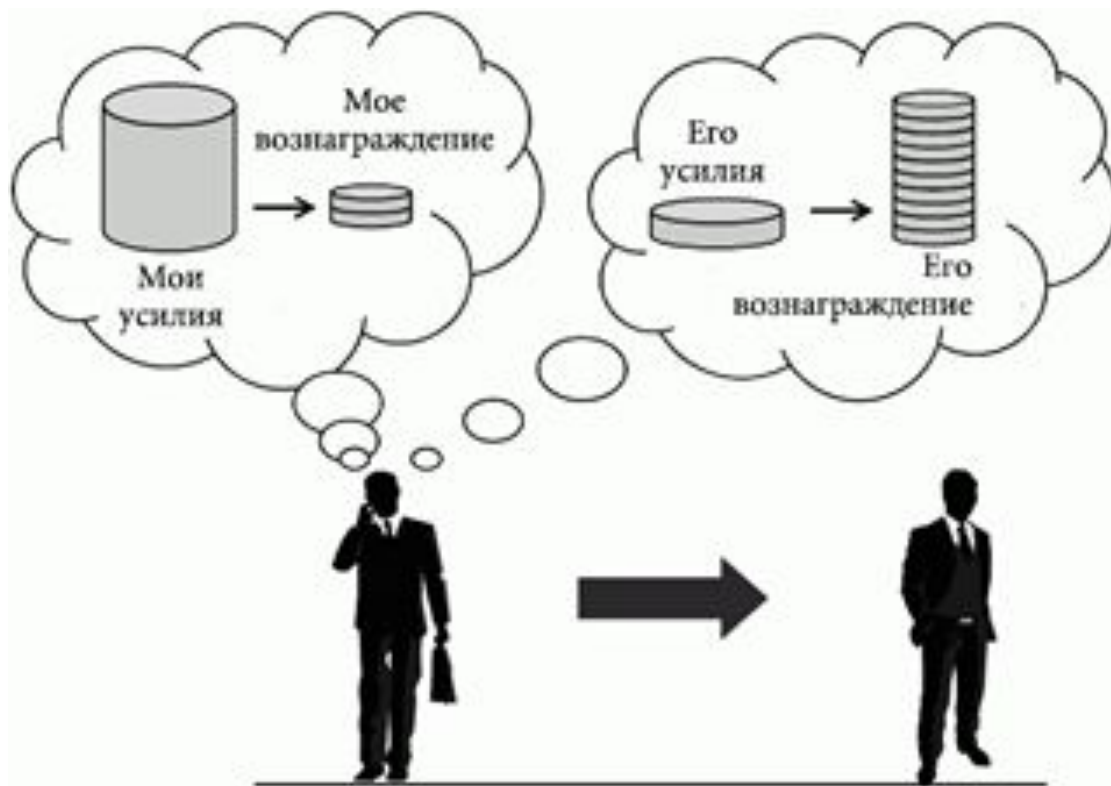
- **3. Валентность** - предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, рабочий может знать, что за повышение производительности труда ему повысят разряд и зарплату, но это никак не повлияет на его карьеру. Если же он при этом рассчитывал на повышение по службе (например, назначение на должность мастера), то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит, и мотивация к повышению производительности труда тоже будет низкой.
- Таким образом, согласно теории ожидания высокая мотивация возможна лишь в том случае, когда высокие значения имеют все три показателя

Модель мотивации согласно теории ожидания В. Врума



- **Теория справедливости (Equity Theory)** предложена в 1963 г. американским психологом Джоном Стейси Адамсом (**John Stacy Adams**). Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между **затраченными усилиями** и **полученным вознаграждением** и сравнивают это соотношение с показателями **других людей**, выполнявших такую же работу.

Сравнение отношения "усилия/вознаграждение"



Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость:

- 1. Сокращение собственных затрат энергии ("за такую оплату я не намерен выкладываться").
- 2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
- 3. Изменение самооценки (снижение самоуверенности).
- 4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
- 5. Выбор для себя другого объекта сравнения ("мне с ними не равняться").
- 6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Основной вывод: опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия.

- **Концепция трудовой мотивации В. Герчикова.** Российский ученый, профессор Владимир Герчиков разработал концепцию мотивации, позволяющую повысить эффективность работы людей.
- **Герчиков Владимир Исакович (1938 - 2007)** - доктор социологических наук, профессор, сертифицированный консультант по управлению. Область научных интересов - методология социологических исследований, теория и практика управления человеческими ресурсами, мотивация и стимулирование труда. Автор типологической модели трудовой мотивации, концепции человеческого фактора производства, социологических шкал для измерения количественных признаков. В. Герчиков имеет свыше **230** научных печатных работ, из них **19** на иностранных языках.
- Окончательно типологическая модель трудовой мотивации сформировалась в начале **1990**-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации.

Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены <1>
<p>Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги.</p> <p>Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили</p>	<p>Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу</p>	<p>Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело.</p> <p>Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны.</p> <p>Однако "хозяином" очень сложно управлять - он не терпит, когда им командуют</p>	<p>Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации.</p> <p>Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством его заслуг, нежели деньги или престижность работы</p>	<p>Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник.</p> <p>Другое название данного типа - избегательный</p>

Модель профессора Герчикова можно использовать в двух направлениях:

1. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений.

Виды стимулирования сотрудников с различными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые <1>
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные <2>	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые

Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организацион ные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

<1> В таблице слово "базовые" означает, что для сотрудника с данным типом мотивации в основном должен применяться только этот вид стимулирования.

<2> В таблице слово "нейтральные" означает, что этот вид стимулирования не окажет заметного стимулирующего воздействия на сотрудника с данным типом мотивации.

- 2. Каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает

Соответствие типов мотивации видам деятельности

Тип деятельности	Пример должностной позиции	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная, избегательная (люмпенская)
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, специалист по работе с персоналом	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская, патриотическая
Высший руководитель	Генеральный директор	Хозяйская