

# Тема № 14

## Мотивационное управление

# Сущность и содержание мотивационного управления

**Мотив** – это внутренняя побудительная причина поведения человека, обусловленная его сознанием и опирающаяся на логическую и эмоционально-психологическую оценку необходимости и возможности достижения желаемого результата за счет определенных действий.

**Потребности** – это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**Мотивация** – активное состояние сознания человека под воздействием устойчивой совокупности присущих человеку мотивов. Наложение мотивов определяет основной вектор поведения человека на определенном отрезке времени.

# Сущность и содержание мотивационного управления

В современной теории управления описываются следующие побуждения, определяющие поведение человека в организации:

- Материальные (деньги, вещи или физические условия жизни);
- Личные нематериальные возможности для престижа и личной власти;
- Желаемые физические условия работы;
- Духовные (гордость мастерством, чувство ответственности, альтруистическое служение семье или другим целям, патриотизм и т.д.);
- Общие стимулы (привлекательность работы, условия труда, возможность ощущать личное участие в деятельности организации).

# Теории мотивации

Потребности являются ключевой категорией в теории и практике мотивационного управления. Теории мотивации, которые опирались в основном на потребности как причину и повод для определения поведения человека, получили название **содержательных теорий**.

Среди ученых, которые стояли у истоков этого направления менеджмента и внесли в его формирование наибольший вклад, можно по праву назвать Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Фундамент в развитие теории управления поведением человека на производстве внес Э. Мэйо. В 20-х гг. прошлого века он впервые на примере знаменитых Хоторнских экспериментов доказал, что на поведение работников и эффективность их труда влияет не только формальная, но и неформальная, социальная среда.

# Содержательные теории мотивации

В 1940-1960 –х гг. американский психолог русского происхождения **Абрахам Г.Маслоу предложил ставшую классической теорию мотивации на основе «иерархических потребностей».**

Основные положения своей теории А. Маслоу изложил в труде «Теория мотивации человека», опубликованном в 1943 году, а также в работах «Социальная теория мотивации» и «Мотивация и личность».

Основные теоретические постулаты А. Маслоу сводятся к следующему:

1. Человеку присущ весьма широкий спектр потребностей;
2. Острота проявления потребности зависит от степени ее удовлетворения;
3. Человек непременно стремится удовлетворить свои потребности;
4. Потребности находятся в иерархическом отношении друг к другу.

# Содержательные теории мотивации

Иерархия потребностей представлена в виде пирамиды, имеющей пять уровней:

- 1) Физиологические потребности;
- 2) Потребности в безопасности;
- 3) Социальные потребности;
- 4) Потребности в уважении;
- 5) Потребности в самоактуализации и самовыражении

# Содержательные теории мотивации

Критики данной теории отмечают следующее:

- Потребности по-разному проявляются в зависимости от множества ситуационных факторов (характер самой работы, возраст, пол, положение в организации и т.д.);
- Не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой;
- Удовлетворение двух верхних групп потребностей необязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

# Содержательные теории мотивации

**Теория ERG К.Альдерфера.** Автор выделяет три уровня потребностей:

**E** – это потребности существования, связанные с выживанием и воспроизведением (еда, одежда, кров);

**R**- потребности в принадлежности, социальные, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми (потребности в уважении);

**G** – потребности в личностном росте (потребности в обучении новым навыкам и в самоуважении).

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.



# Содержательные теории мотивации

**Двухфакторная теория Ф.Герцберга.** В 1950-1960гг. Герцберг провел исследование факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека и вызывающих его удовлетворенность и неудовлетворенность.

На основе разработанной концепции автор сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все для их устранения. После достижения «отсутствия неудовлетворенности» использовать поддерживающие факторы бесполезно. Далее используются мотивирующие факторы для достижения работниками состояния удовлетворенности

# Содержательные теории мотивации

Две группы факторов теории Герцберга

## Мотивация

(факторы удовлетворения)

↓  
Работа как ценность сама по себе;  
Чувство ответственности;  
Призвание;  
Возможности совершенствования

проявления

Положительные

отрицательные

↓  
Удовлетворенность

↓  
отсутствие удовлетворенности

## Факторы гигиены

(«фрустраторы» или поддерживающие факторы)

↓  
Условия труда;  
Социальные отношения;  
стиль руководства;  
вознаграждение;  
климат на предприятии

проявления

положительные

отрицательные

↓  
отсутствие удовлетворенности

↓  
удовлетворенность

# Содержательные теории мотивации

**Д. МакКлелланд** опубликовал в 1987 году в книге «Мотивация человека» **«теорию приобретенных потребностей»**.

Автор выделил четыре группы потребностей, которые реально мотивируют поведение людей: 1) Потребность в достижении; 2) Потребность во власти; 3) потребность в аффилиации; 4) потребность в безопасности.

**1) Потребность в достижении** проявляется в выборе благоприятных для себя предпочтений и форм деятельности, в частности: гарантии успеха, умеренные трудности, умеренный риск, личная ответственность за успешность деятельности, потребность в обратной связи, новаторство, самостоятельность, профессиональный успех, успех а предпринимательстве.

# Содержательные теории мотивации

- 2) **Потребность во власти** выражается в следующих формах: выбор профессии, наделяющей властными полномочиями, стремление оказывать влияние на людей, готовность взять на себя тяготы по руководству людьми, тяга к престижу, поведение, направленное на признание в малых группах, готовность к риску;
  - 3) **Потребность в аффилиации** (анг. присоединение) проявляется в таких формах, как: поиск и поддерживание хороших межличностных отношений, сотрудничество, причастность к определенной социальной группе, общение и др.
  - 4) **Потребность в безопасности** выражается в виде потребности в снижении и избегании тревоги, боязни неудачи, страха успеха и власти, боязни интимности.
- Все названные четыре группы потребностей не связаны никакой иерархичностью и проявляют себя независимо одна от другой.

# Теории мотивации

В развитие содержательных теорий существенный вклад внесли К. Роджерс, Д.Крех, Р.Грутхвильд, Д.Мак-Грегор, У.Оучи.

Мотивационный процесс – это по существу поэтапная трансформация потребностей человека в его поведение и конкретные действия по удовлетворению этих потребностей.

По мере восприятия и осознания потребность приобретает более явную и гибкую форму интереса, который конкретизирует потребность и концентрирует внимание, волю и интеллект субъекта на способах ее удовлетворения.

Интерес как осознанная потребность является главной движущей силой мотивации. Интерес всегда реализуется во имя осознанной цели.

# Процессные теории мотивации

В соответствии с **теорией ожиданий Врума** наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого. Следовательно, основным фактор, определяющий человеческое поведение, - это результат, ожидаемый вследствие определенного поведения.

## **Модель мотивации по Вруму**

Мотивация = Ожидание того, что усилия дадут ожидаемые результаты (З-Р) x Ожидание того, что результаты повлекут за собой желаемое вознаграждение (Р-В) x Ожидаемая ценность вознаграждения (Валентность)

# Процессные теории мотивации

Ожидания в отношении «затрат труда – результатов» - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигнутыми результатами нет, мотивация будет ослабевать

Ожидания в отношении «результатов – вознаграждений» - ожидание определяемого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

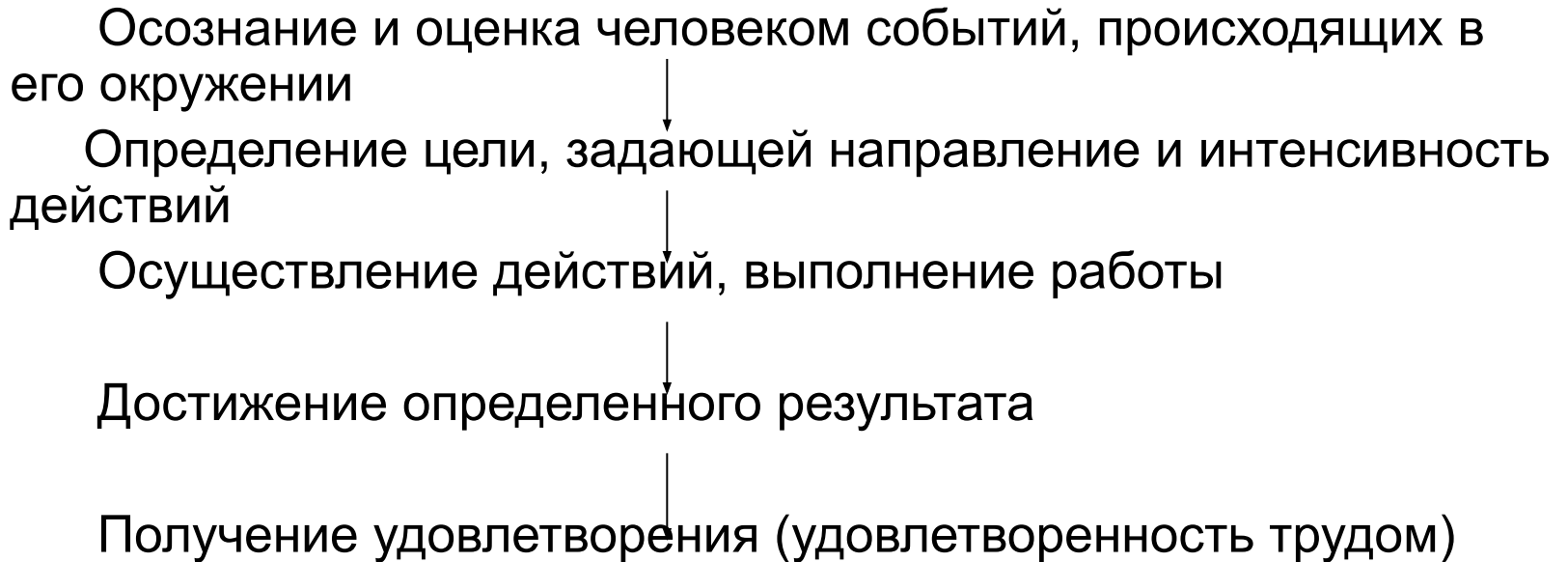
Ожидаемая ценность поощрения или вознаграждения – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Внешние вознаграждения: зарплата, положение в организации, льготы, похвала, повышение по службе. Внутренние вознаграждения: самоуважение, познание нового, внесение вклада в работу и т.д.

# Процессные теории мотивации

Согласно **теории постановки целей Э.Лока** поведение человека определяется целями, которые тот ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей – процесс сознательный.

## Модель постановки целей





# Процессные теории мотивации

Э. Лок ввел в теорию два понятия: «уровень исполнения» и «качество исполнения».

Уровень исполнения работ зависит от четырех характеристик:

- сложности, отражающей степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения;
- специфичности, отражающей количественную ясность цели, ее точность и определенность;
- приемлемости, отражающей степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную;
- Приверженности, отражающей готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Качество исполнения зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от организационных факторов и способностей человека.

# Процесные теории мотивации

У Э.Лока если в результате действий получен позитивный результат, то человек получает удовлетворение, если негативный – то расстройство. При этом удовлетворенность или неудовлетворенность определяется двумя процессами: внутренним и внешним по отношению к человеку.

Внутренний процесс связан с тем, как человек соотносит полученный результат с поставленной целью (цель достигнута – удовлетворение), что требует правильной постановки целей.

Внешний процесс – это реакции на результаты труда со стороны окружения, которая выражается в благодарности руководителя, похвале коллег, продвижении по службе, повышении оплаты труда

# Процессные теории мотивации

**Теория справедливости (равенства) Дж.С.Адамса** заключается в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу.

Если человек считает, что к нему подходят без дискриминации, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.

# Процессные теории мотивации

Дж.С.Адамс выделил шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1. Снижение уровня затрачиваемых усилий;
2. Попытка увеличить вознаграждение;
3. Переоценка человеком своих возможностей;
4. Влияние на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить последних увеличить затраты, либо с целью уменьшить их вознаграждение;
5. Изменение объекта сравнения;
6. Попытка перейти в другое подразделение или покинуть организацию.

# Процессные теории мотивации

Основной практический вывод из теории Дж.С. Адамса следующий: в организации должна быть широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения и какого вида.

Кроме того, руководство должно регулярно проводить исследования, как оценивается вознаграждение работниками, справедливо ли оно. Должна существовать ясная система оплаты труда, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют ее размер.

Закрытие информации об уровне оплаты труда работников не решает проблемы, поскольку невозможно скрыть такие виды внешних вознаграждений, как карьерный рост, похвала и т.д.

# Процессные теории мотивации

**Модель Л.Портера – Э.Лоулера** – это комплексная теория мотивации, включающая элементы теорий ожидания и справедливости.

Согласно данной модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей человека, осознания своей роли в процессе труда.

Уровень затраченных усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение трудового уровня результативности может вызвать внутренние, а также внешние вознаграждения.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом справедливости последних, это мерило того, насколько ценно вознаграждение в действительности.

Важнейший вывод: результативный труд ведет к удовлетворению

# Особенности развития мотивационного управления в современных условиях

Современные теории, учитывающие влияние мотивационных установок на процессы и результаты деятельности сложных социально-экономических систем, называются системными теориями мотивации.

Представители системных теорий мотивации исследуют поведение людей и систем преимущественно с макроэкономических позиций (с учетом влияния рыночных систем и институтов, а также интеллектуального потенциала, индивидуального и общественного сознания).

Среди авторов современных теорий мотивации шесть человек: М. Фридмен, Ф. Модельяни, Дж. Стиглиц, К. Эрроу, Дж. Бьюкенен, Р. Лукас – в 60-90 г. 20 века были удостоены Нобелевской премии в области экономики.

# Особенности развития мотивационного управления в современных условиях

**Теория социального выбора.** Общий смысл теории связан с фундаментальным свойством человеческого поведения – необходимостью и возможностью выбора человеком (социальной системой) типа, способа, пространства действий в универсальном процессе обмена товарами, услугами, информацией, знаниями. Отсутствие такого выбора ограничивает свободу действий людей и экономических субъектов, делает микро- и макросистемы негибкими, неадаптивными к изменениям, особенно в их наиболее острой кризисной фазе.

Смысл теории социального выбора состоит в оценке роли политики как разновидности экономической деятельности, практики формирования эффективного мотивационного поля, принятия мудрых политических управленческих решений и их влияния на развитие экономики.



# Особенности развития мотивационного управления в современных условиях

В последние годы необходимость использования мотивационного управления обострилась в связи с реализацией новых законодательных установлений, особенно таких масштабных и сложных, как Жилищный, Налоговый, Земельный, Лесной кодексы, административная и пенсионная реформы, реформа местного самоуправления. Практика показала, что ни управляющие, ни управляемые системы не были психологически готовы к таким изменениям.

**Мотивация управляющих систем** определяется недостаточным осознанием сложности перемен и приводит к ускоренным, не всегда обоснованным управленческим решениям без должной оценки их последствий с соответствующими потерями.

**Мотивация управляемых систем** обусловлена недостаточной ясностью перспектив развития и побуждает их либо к апатии, либо к выбору форм искаженной, часто деструктивной активности.

# Особенности развития мотивационного управления в современных условиях

На макроуровне масштабы и значимость эффектов мотивационного управления существенно более весомы, ибо цена мотивированного выбора целей и решений на этом уровне многократно возрастает.

Исследование мотивационных ресурсов, выражающих скрытые, глубинные способности и возможности человека к формированию инновационного поведения, с течением времени будет постоянно актуализироваться. Поэтому этот вид ресурсов может с полным основанием считаться ресурсами XXI века и более отдаленной перспективы, а мотивационное управление - одной из самых важных и интенсивно развивающихся составных частей науки и практики управления.