



Мотивация как функция управления

♪ **Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

♪ Поэтому функция мотивации выделена как самостоятельная функция управления

СТИМУЛ

- «Стимул» – это остроконечная палка, которой в Древнем Риме погоняли быков.
- Т.е. это внешнее воздействие

МОТИВ

- Мотив находится внутри человека и определяет его поведение, побуждает действовать.
- Это более широкое понятие, чем стимул

Старые концепции мотивации

- ♣ **Политика кнута и пряника.** Тысячи лет назад было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей с целью успешного выполнения задач организации.
- ♣ Принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям **ВЫЖИТЬ**
- ♣ Постепенно жизнь обычных людей стала улучшаться. Этот факт заставил специалистов в области управления искать **новые решения проблемы мотивации**

£ Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологический или психологический недостаток чего-либо

£ Потребность – это недостаток чего-либо

£ Большинство психологов классифицируют потребности на первичные и вторичные

❖ **Первичные потребности** являются физиологическими и, как правило, врожденными. Например, потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности

❖ **Вторичные потребности** или психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, во власти и потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо

□ **Вознаграждение** — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности у людей специфичны, а следовательно и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности

□ **Внутреннее вознаграждение** – это удовлетворение, которое дает сама работа. Например, чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы.

□ **Внешние вознаграждения** — даются организацией. Например, заработная плата, продвижение по службе, служебный автомобиль, кабинет, похвалы

Современные теории мотивации

```
graph TD; A[Современные теории мотивации] --> B[Содержательные]; A --> C[Процессуальные]; B --> B1[Иерархия потребностей Маслоу]; B --> B2[Теория потребностей МакКлелланда]; B --> B3[Двухфакторная теория Герцберга]; C --> C1[Теория ожиданий Врума]; C --> C2[Теория справедливости]; C --> C3[Модель мотивации Портера-Лоулера];
```

Содержательные

Иерархия потребностей Маслоу

Теория потребностей МакКлелланда

Двухфакторная теория Герцберга

Процессуальные

Теория ожиданий Врума

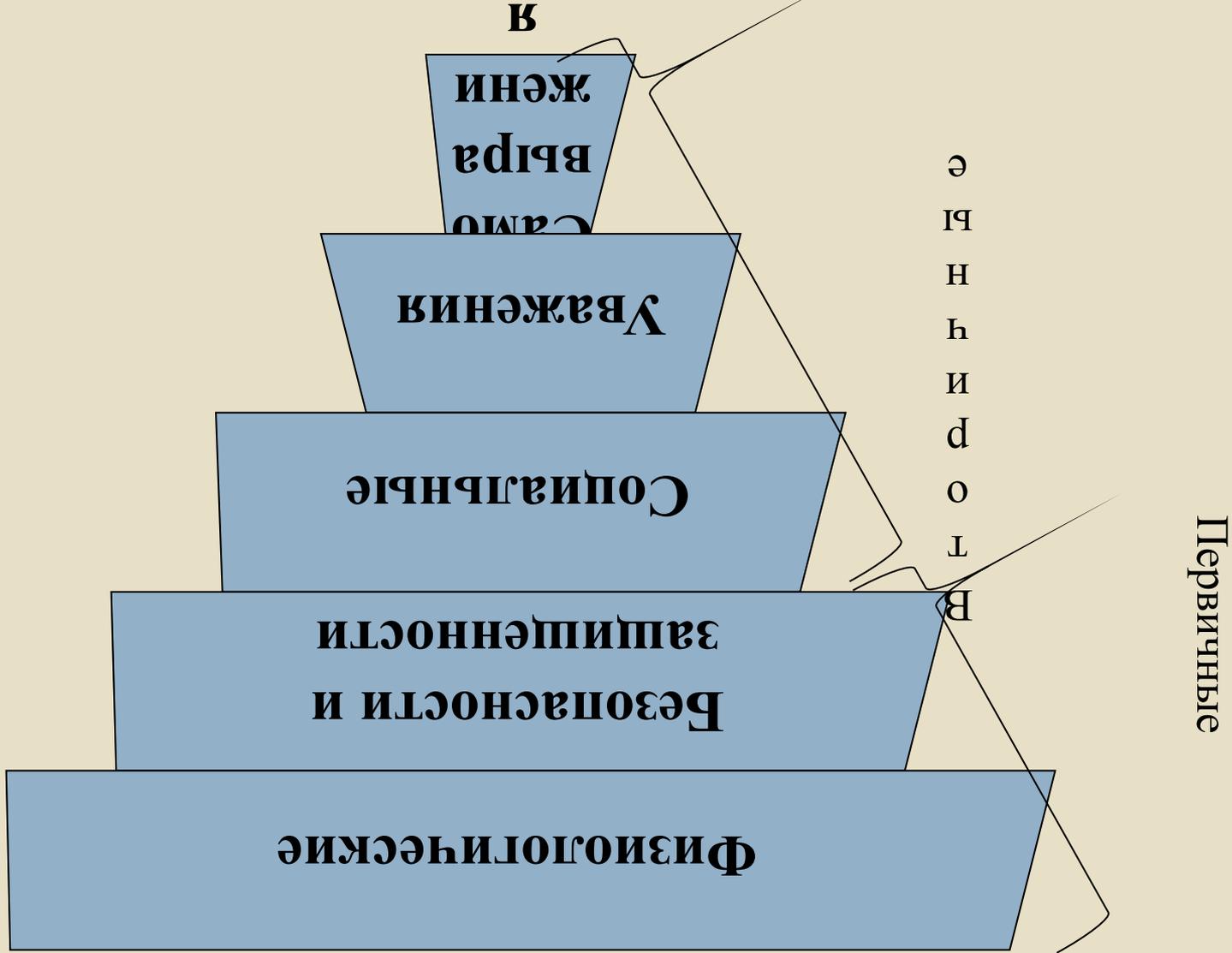
Теория справедливости

Модель мотивации Портера-Лоулера

Современные концепции мотивации

- **Содержательные** теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе
- **Процессуальные** теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания

Иерархия потребностей Маслоу (40-е гг. XX в.)



- 1. Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Это потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности
- 2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем** включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем
- 3. Социальные потребности**, потребностями в причастности, — это чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки
- 4. Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании
- 5. Потребности самовыражения** — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности

- ❖ В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной
- ❖ По мнению Маслоу, прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором в поведении человека должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня
- ❖ Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен

Недостатки теории Маслоу

- ❖ Четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу не существует
- ❖ Не учитываются индивидуальные отличия людей. Один человек может быть больше заинтересован в самовыражении, а поведение другого будет определяться социальными потребностями
- ❖ Не всегда для возникновения потребности более высокого порядка необходимо удовлетворение потребности нижнего уровня

Теория потребностей МакКлелланда

- Основной упор в теории делается на потребности высших уровней: **потребности власти, успеха и причастности**
- **Потребность власти** выражается в желании воздействовать на других. Такой потребностью обладают люди энергичные, которые как правило являются хорошими ораторами. Они не боятся рисковать.
- **Потребность успеха** удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно.
- **Потребность в причастности.** Такие люди заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности общения

Двухфакторная модель Герцберга

Герцберг выделил два фактора в системе мотивации:

«гигиенические факторы»,
связанные с окружающей средой,
в которой осуществляется работа,
и **«мотивационные факторы»** -
связанные с характером и
сущностью работы

Гигиенические факторы

- 1. Политика фирмы и администрации**
- 2. Условия работы**
- 3. Заработок**
- 4. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными**
- 5. Степень непосредственного контроля за работой**

Мотивационные факторы

- 1. Успех**
- 2. Продвижение по службе**
- 3. Признание и одобрение результатов работы**
- 4. Высокая степень ответственности**
- 5. Возможности творческого и делового роста**

∞ При отсутствии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

∞ Отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой. Но их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Например, премия, похвала, благодарность на доске объявлений

Недостатки теории Герцберга

- Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого
- Несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. Человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы.

Процессуальные теории мотивации

- В них анализируется то, как человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения
- Согласно процессуальным теориям, поведение человека на рабочем месте зависит от его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения

Теория ожиданий Врума

- Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности наступления определенного события
- Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:
 - **затраты труда — результаты** (т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами)
 - **результаты — вознаграждение** (т.е. ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов)
 - **валентность** - это степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения

Недостатки теории ожиданий Врума

- Ожидания у всех людей различны
- Если значение любого из трех важных для мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты
- Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу

Теория справедливости

- Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.
- Если человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.
- Люди могут восстановить баланс справедливости, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения.

- До тех пор, пока человек не начнет считать, что получает справедливое вознаграждение, он будет стремиться уменьшать интенсивность труда
- Однако многие люди не учитывают, что разница в вознаграждениях может быть обусловлена большим опытом работы, большей производительностью, квалификацией сотрудника
- В некоторых компаниях пытаются решить данную проблему за счет сохранения величины вознаграждения в тайне

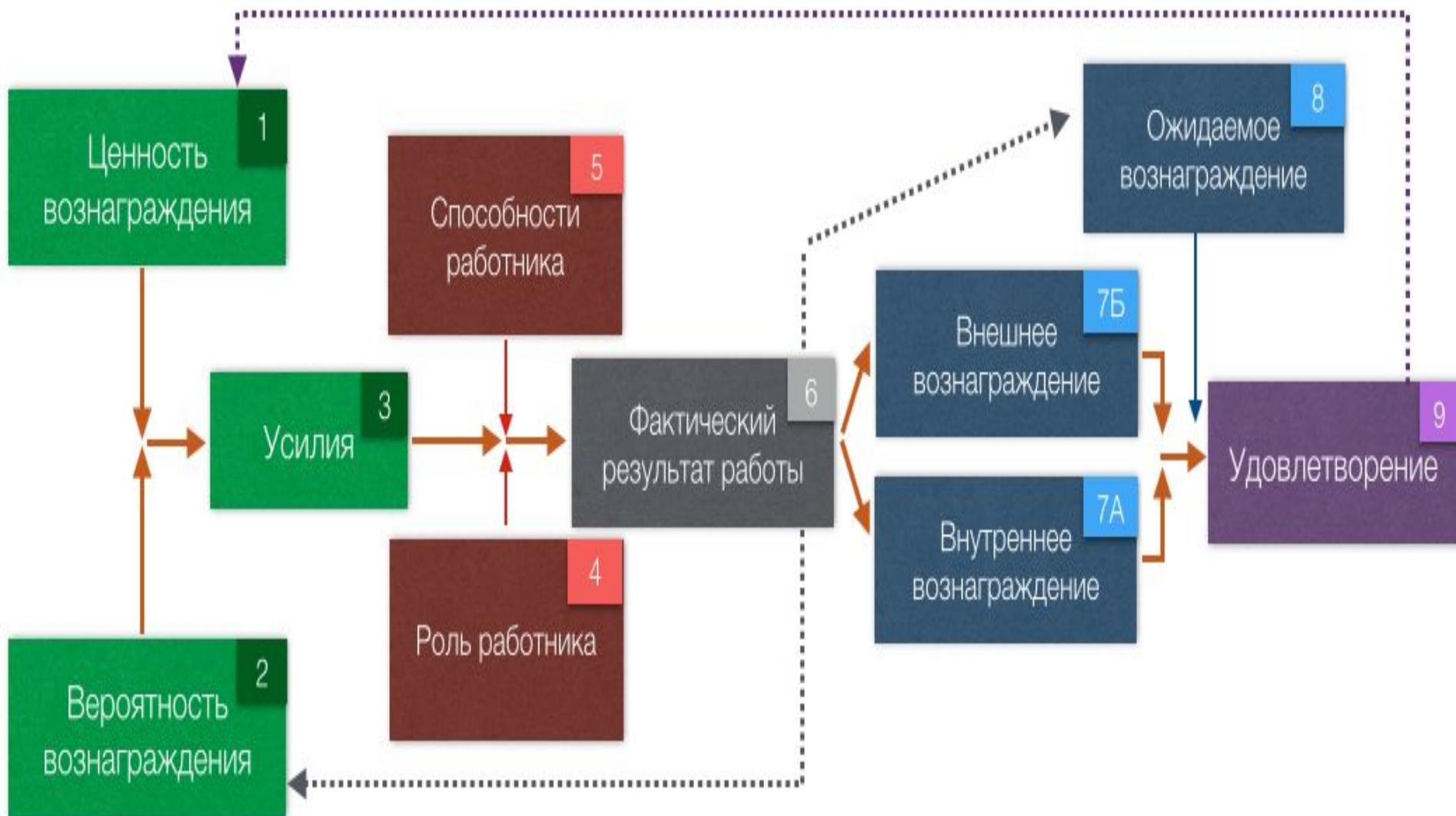
Модель Портера-Лоулера

Включает элементы теории ожиданий и теории справедливости

В данной теории фигурирует пять переменных:

- 1.затраченные усилия,
- 2.восприятие,
- 3.полученные результаты,
- 4.вознаграждение,
- 5.степень удовлетворения

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения



- Результативный труд ведет к удовлетворению
- Чувство выполненной работы способствует повышению результативности
- Модель показывает насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие

Примерная модель мотивации на российских предприятиях

- 1. Четкое целеполагание.** Перед персоналом должны быть поставлены понятные и достижимые цели
- 2. Система ключевых льгот и привилегий,** являющаяся стержнем стимулирующего механизма. Льготы должны быть значительными, т.е. ощутимыми в случае потери
- 3. Персональная и коллективная ответственность.** Четко прописанные должностные инструкции, система премирования и наказания в виде лишения некоторых льгот
- 4. Система обучения профессиональным навыкам (тренинги).** Она важна для самого работника, поскольку побуждает его эффективно выполнять работу, и для руководителя, который отвечает за рост компании в целом
- 5. Регулярная аттестация персонала,** основной целью которой является изменение статуса работника,