

# **ЛЕКЦИЯ 9**

## **МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА**

**9.1. *Сущность мотивации***

**9.2. *Теории содержания мотивации***

**9.3. *Теории процесса мотивации***

## **9.1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ**

**Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.**

**Зная что побуждает человека к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.**

***Потребности*** - это то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться

**Люди по-разному могут устранять потребности: удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них.**

**Потребности устраняются не всегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять степень и форму влияния на человека.**

***МОТИВ*** - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

*Поведение человека обычно определяется  
СОВОКУПНОСТЬЮ МОТИВОВ*

***Мотивация*** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

***Мотивирование*** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

## Два основных типа мотивирования

**1. В первом случае** путем внешних воздействий на человека вызываются к действию мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: **«Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу».**

**2. Во втором случае** основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

***Стимулы*** - это внешние раздражители, вызывающие действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что человек желал бы получить в порядке компенсации за выполненную работу.

***Стимулирование*** - это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

***Вознаграждение*** - это то, что человек считает ценным для себя.

### **Внешнее вознаграждение**

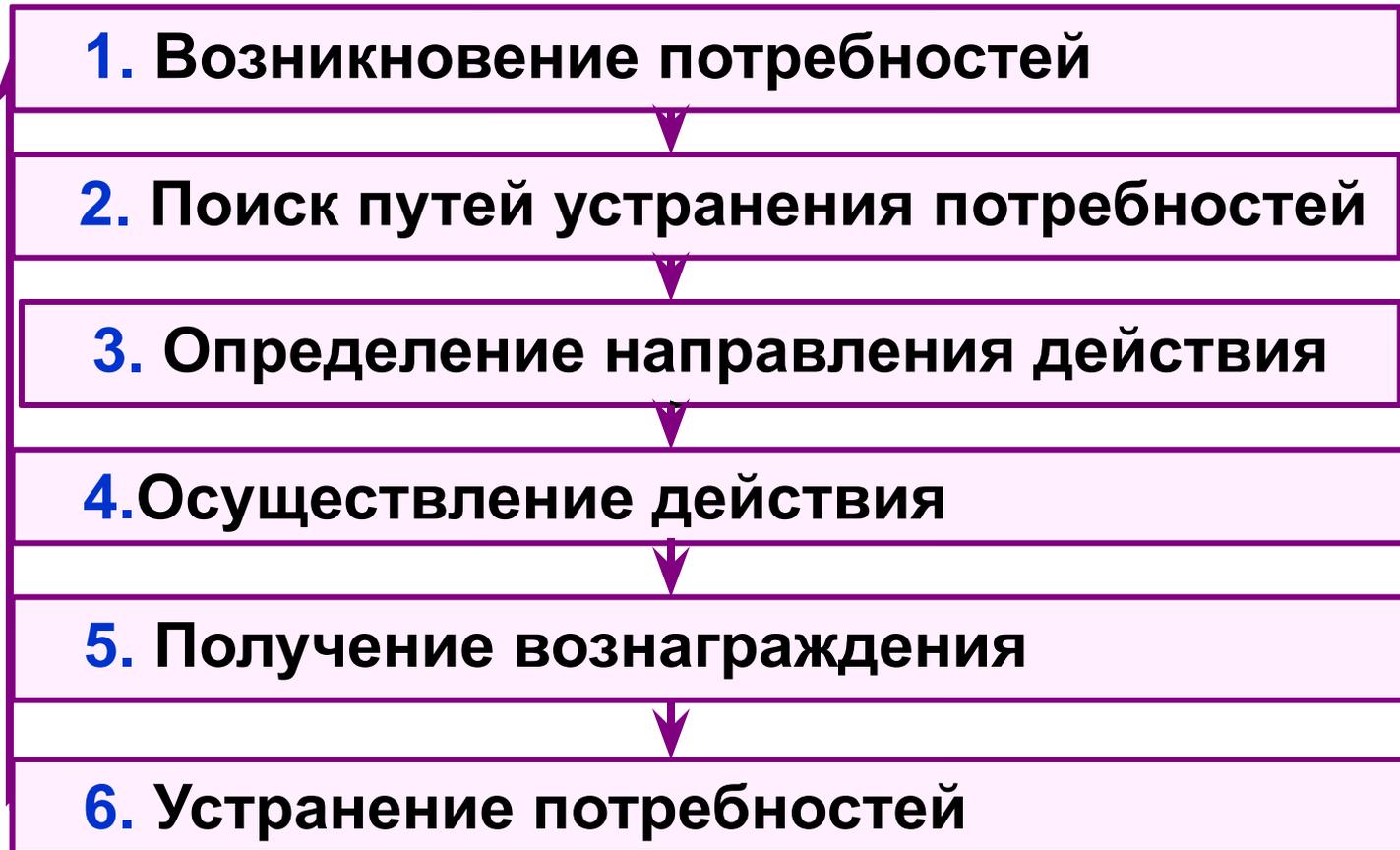
- это то, что организация предоставляет работнику за выполненную работу (зарплата, продвижение по службе, признание, дополнительные выплаты и т.п.).

### **Внутреннее вознаграждение**

- это удовлетворение, которое приносит работа (чувство достижения результата, значимости выполненной работы; дружба и общение, возникающие в процессе работы и т.п.)

***Вознаграждения предназначены и используются для устранения потребностей***

# Схема мотивационного процесса



**На первой стадии** человек ощущает что ему чего-то не хватает.

**На второй** – ищет пути устранения потребности (удовлетворить, подавить, не замечать).

**На третьей** – определяет что он должен сделать, чтобы получить то, что необходимо для устранения потребности.

**На четвертой** – затрачивает усилия для получения чего-то, что необходимо для устранения потребности.

**На пятой** - человек получает то, что он может использовать для устранения потребности.

**На шестой** – прекращается либо продолжается деятельность по устранению потребности.

**Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существуют различные теории мотивации, пытающиеся объяснить этот процесс. Их обычно делят на две большие группы.**

***Первая группа теорий*** называется теориями содержания мотивации ( или содержательными теориями мотивации). Эти теории анализируют потребности и их влияние на мотивацию человека.

***Вторая группа теорий*** называется теориями процесса мотивации (или процессуальными теориями мотивации). Эти теории изучают механизм удовлетворения потребностей и поведение людей с учетом восприятия ими ситуации.

## **9.2. ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ**

**Наиболее известными теориями содержания мотивации являются:**

- 1) теория иерархии потребностей Маслоу;**
- 2) теория Альдерфера;**
- 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда.**

# *Теория иерархии потребностей Маслоу*

**Теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки**

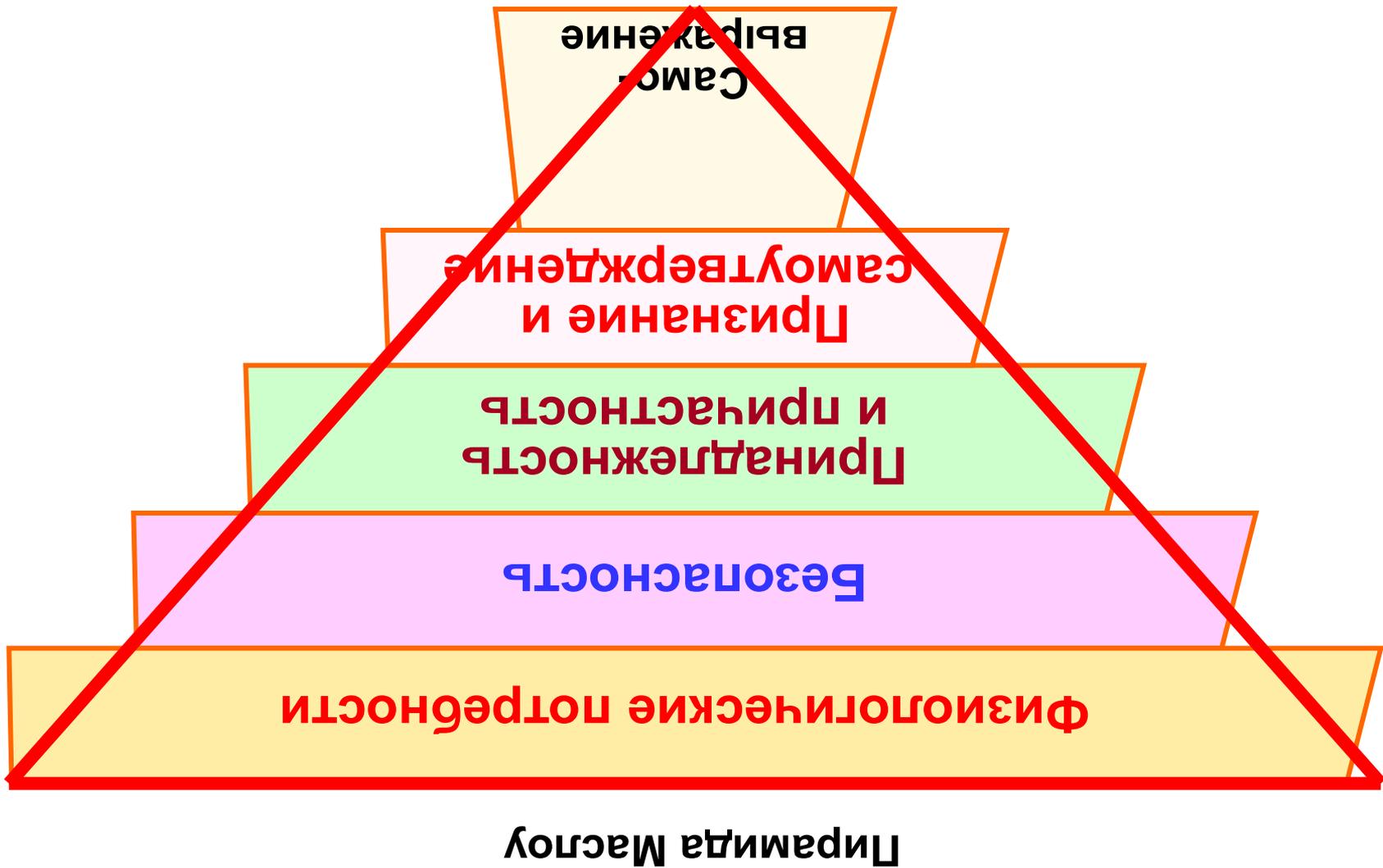
- 1. Люди постоянно ощущают какие-то потребности, которые могут быть объединены в отдельные группы.**
- 2. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.**

- 3. Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.**
- 4. Потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения.**
- 5. Потребности более высокого уровня активно действуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня.**

# Различают следующие виды потребностей:

- 1. Физиологические** (*потребности в пище, убежище и т.п., то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы жить*).
- 2. Безопасности** (*желание людей находиться в стабильном состоянии, быть защищенными от болезней, голода и т.п.*).
- 3. Принадлежности и причастности** (*стремление к участию в совместных действиях, к дружбе и т.п.*).
- 4. Признания и самоутверждения** (*желание людей быть сильными, уверенными в себе, а также желание быть признанными окружающими*).
- 5. Самовыражения** (*стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков*).

# Схематически теория Маслоу может быть изображена в виде пирамиды



## **В данной теории есть и уязвимые моменты:**

- 1) практика показывает, что эта иерархия потребностей не столь четкая, как это предполагает теория Маслоу.**
- 2) потребности проявляются у людей по разному в зависимости от многих ситуационных факторов.**

*Несмотря на недостатки теория Маслоу оказала большое влияние на развитие практики управления. Например, зная о действии тех или иных потребностей на мотивацию человека можно воздействовать на него, предоставляя ему средства удовлетворения своих потребностей.*

# Потребности человека, их проявление и средства удовлетворения

<b>Группы потребностей и форма их проявления</b>	<b>Средства удовлетворения потребностей</b>
<b>Самовыражение (стремление к достижению результатов)</b>	<b>Предоставление творческой работы</b>
<b>Признание и самоутверждение (желание занимать определенное положение )</b>	<b>Присвоение званий, объявление благодарностей и т.д.</b>
<b>Принадлежность и причастность (стремление к дружеским отношениям)</b>	<b>Поощрение создания неформальных групп</b>
<b>Безопасность (стремление к предотвращению опасностей)</b>	<b>Улучшение условий труда и техники безопасности</b>
<b>Физиологические потребности (желание иметь хорошее жилье, питание т.п.)</b>	<b>Материальное поощрение,</b>

***Теория Альдерфера*** в отличии от Маслоу выделяет не пять групп потребностей, а три:

***1) потребности существования;***

***2) потребности связи;***

***3) потребности роста.***

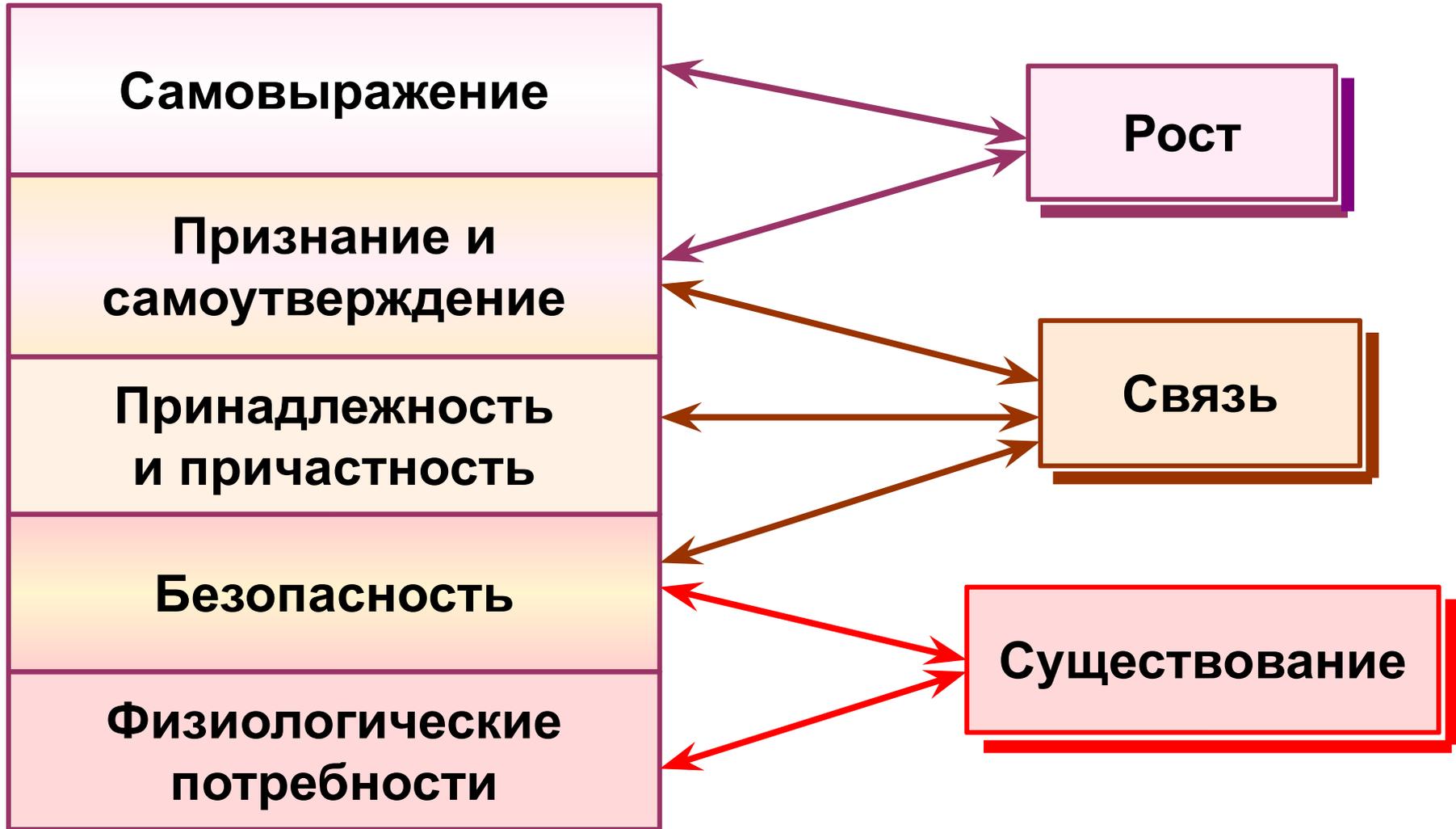
***Группы потребностей данной теории соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.***

1. **Потребности существования** как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности.

2. Группа **потребностей связи** наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и признания. Потребность связи у Альдерфера, отражает социальную природу человека, его стремление быть членом организации, иметь семью, коллег, друзей.

3. **Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также часть потребностей группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к самосовершенствованию и т.п.

# Соотношение потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера



**Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако в отличие от теории Маслоу Альдерфер считает, что движение от потребности к потребности идет в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.**

# Влияние потребностей на мотивацию работников по теории Альдерфера



# *Теория приобретенных потребностей МакКлелланда*

В концепции МакКлелланда изучено и описано влияние трех групп потребностей:

**соучастия;**

**достижения;**

**властвования.**

В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненного опыта и обучения.

***Потребность достижения* – это стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.**

**Члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова.**

**Поэтому при приеме новых работников в организацию полезно оценивать их уровень потребности достижения.**

***Потребность соучастия* – это стремление к дружеским отношениям с окружающими**

**Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку друзей и коллег.**

**Для успешной деятельности таких работников необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия.**

***Потребность властвовать* - это стремление человека контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении**

**Потребности соучастия, достижения и властвования в теории МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как в теориях Маслоу и Альдерфера.**

## 9.3. ТЕОРИИ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ

Наиболее известными теориями процесса мотивации являются:

- 1) *концепция справедливости;*
- 2) *теория ожидания;*
- 3) *теория постановки целей;*
- 4) *концепция партисипативного управления.*

# ***Теория справедливости***

**Основателем данной теории является С.Адамс**

## **Основные идеи теории справедливости:**

- 1) человек сравнивает полученное вознаграждение с усилиями, затраченными на достижение результата;**
- 2) он также сравнивает свое вознаграждение с вознаграждением других сотрудников, выполняющих аналогичную работу;**
- 3) на основе этих субъективных оценок человек меняет своё поведение (отношение к работе).**

***Например, если работник считает вознаграждение несправедливым, то он снижает результативность труда настолько, насколько снижено его вознаграждение.***

## **Чтобы не допускать оценок вознаграждения несправедливым, менеджеру необходимо:**

- 1) применять систему вознаграждения труда, в которой установлена тесная связь между затратами труда и вознаграждением;**
- 2) проводить разъяснительную работу среди персонала по дифференциации оплаты труда.**

## **Практическая ценность данной теории:**

- 1) она объясняет ту или иную реакцию работника на вознаграждение;**
- 2) она позволяет предвидеть поведение работника.**

## *Теория ожидания*

**Основными разработчиками теории ожидания являются В.Врум, Л. Портер и Э. Лоулер**

***Ожидание* – это представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Ожидание оказывает очень сильное влияние на поведение человека в организации.**

**Процесс мотивации по теории ожидания как бы складывается из взаимодействия трех составляющих:**

***1) усилия;***

Менеджмент

***2) исполнение;***

ЛЕКЦИЯ 9

***3) результат.***

31

***Теория ожидания* изучает взаимодействие этих трех составляющих и базируется на трех взаимосвязях:**

- 1) затраты труда – результаты труда (ожидание того, что затраченные усилия обязательно приведут к результату);**
- 2) результаты труда – вознаграждение (ожидание того, что за конкретный результат будет получено вознаграждение);**
- 3) валентность (удовлетворенность) вознаграждения (ожидание того, что вознаграждение будет валентным, то есть ценным для работника).**

# Практическая ценность теории ожидания для менеджеров:

**1) она объясняет им, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к какому возможному результату (вознаграждению) эти действия могут привести;**

**2) она позволяет им сделать прогноз поведения подчиненного при известных системах мотивации труда работников.**

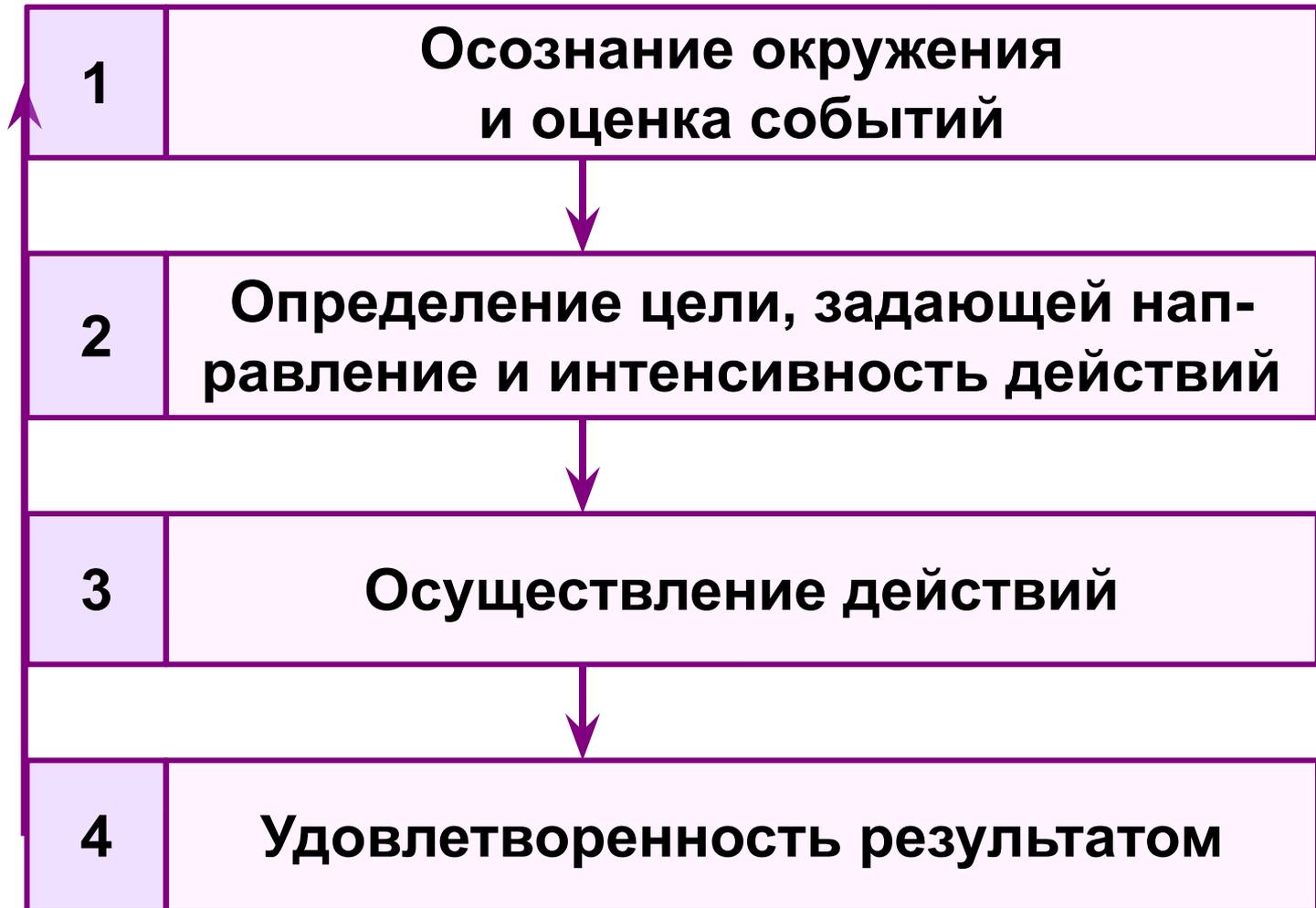
## *Теория постановки целей*

**Основные разработчики теории постановки целей Э. Лок и Г. Латэм.**

***Сущность теории*** – поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей он осуществляет определенные действия.

*При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения лежат в основе поведения человека.*

# Схема процесса мотивации посредством постановки целей



# *Концепция партисипативного управления*

**Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек принимает участие во внутриорганизационной деятельности, в выработке решений, то он работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.**

# Практическое применение концепции партисипативного управления

## Направления реализации концепции

1. Предоставление работникам права самостоятельно принимать решения по поводу осуществления своей деятельности (режим работы, и т.п.).
2. Привлечение работников к принятию решений по поводу выполняемой ими работы.
3. Предоставление работникам права контроля за качеством и количеством конечного результата.
4. Привлечение работников к рационализаторской деятельности.
5. Предоставление права на формирование рабочих групп и т.п.

# КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Эффективное управление человеком может быть обеспечено через понимание его мотивации.

***Мотивация*** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения определенных целей.

***Мотивирование*** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

2. Мотивирование может быть представлено в виде шести стадий: возникновение потребностей, поиск путей устранения потребностей, определение направления (цели) действия, осуществление действия, вознаграждение за осуществление действия и устранение потребности.

- 3. Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует две группы теорий (содержательные и процессуальные) пытающиеся объяснить этот процесс.**
  
- 4. Из содержательных теорий наиболее признанной является теория Маслоу, которая утверждает, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. При этом потребности формируют иерархию, в которой любая потребность становится мотиватором после того, как низшая из иерархии потребность будет удовлетворена.**

- 5. Теория мотивации Альдерфера выделяет три группы потребностей: существования, связи, роста. Альдерфер считает, что в отличие от теории Маслоу, движение от потребности к потребности идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворяется потребность нижнего уровня и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.**
- 6. Теория мотивации МакКлелланда утверждает, что людей мотивируют потребности высших уровней: власти, достижения и причастности.**

- 7. Сущность теории справедливости заключается в том, что работник сравнивает полученное вознаграждение с усилиями, затраченными на достижение результата и с вознаграждением других работников. Если работник считает вознаграждение несправедливым, то он снижает результативность труда.**
- 8. Согласно теории ожидания наиболее эффективная мотивация достигается тогда, когда люди верят, что их усилия позволят им достичь цели и приведут к получению соответствующего результата.**

- 9.** Теория постановки цели утверждает, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как ради достижения поставленных целей он осуществляет определенные действия.
- 10.** Концепция партисипативного управления исходит из того, что человек работает с большей отдачей, лучше, более производительно если он принимает участие в выработке решений и другой внутриорганизационной деятельности.

# ЛИТЕРАТУРА

- 1. Басовский, Л. Е. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 216 с.**
- 2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.– 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2005. -670 с.**