

Тема № 15

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

Мотивирование – управленческая функция, направленная на формирование у работника (субъекта) таких мотивов поведения, которые бы в максимальной степени соответствовали целям и культуре организации.

Мотивационный процесс, определяющий поведение людей, есть совокупность двух взаимосвязанных процессов: мотивации (процесса мозговой деятельности работника) и мотивирования (процесса управленческого воздействия на персонал с целью формирования у него нужной мотивации).

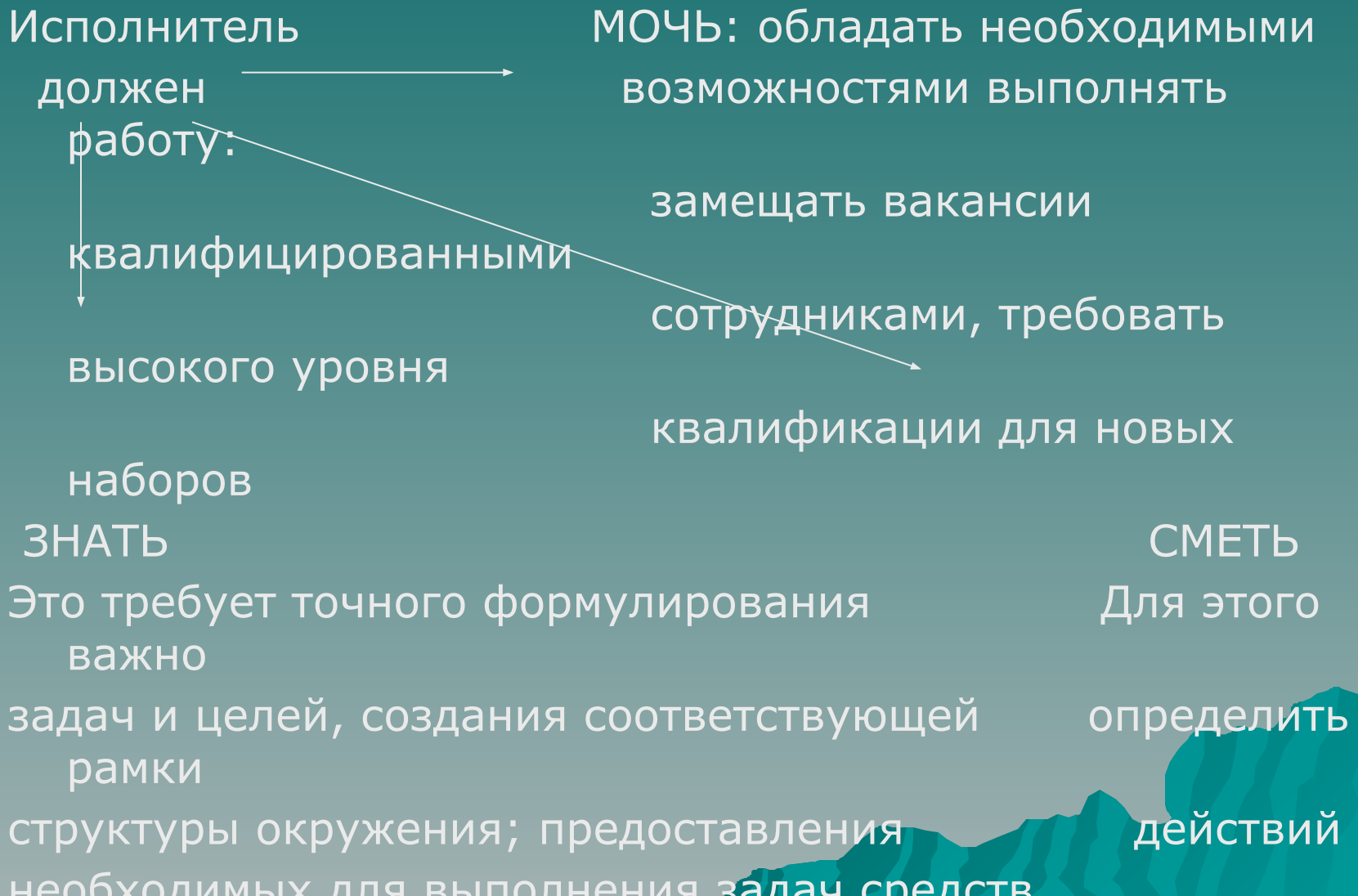
Исходным и определяющим фактором этих процессов являются человеческие потребности, которые порождают мотивы, лежащие в основе поведения человека.

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).

Условия осуществления мотивационных процессов



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. Мак-Клелланда.

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».**

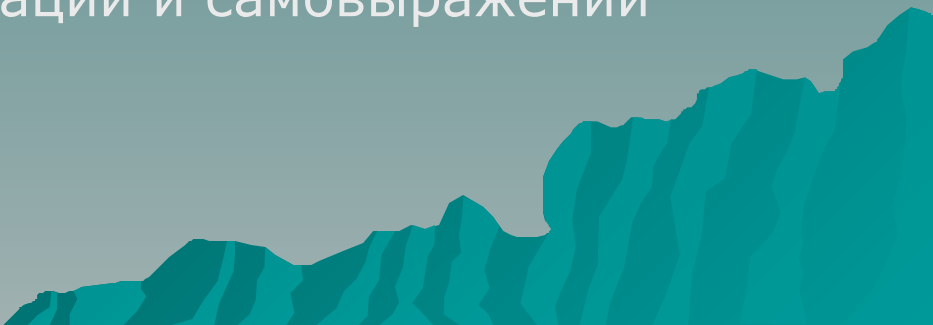
Основные положения своей теории А. Маслоу изложил в труде «Теория мотивации человека», опубликованном в 1943 году, а также в работах «Социальная теория мотивации» и «Мотивация и личность».

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;
 - 1) Потребности в безопасности;
 - 1) Социальные потребности;
 - 1) Потребности в уважении;
 - 1) Потребности в самоактуализации и самовыражении
- 

Взаимосвязь групп потребностей с поведением людей и подходами к управлению

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению
физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работы, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места и др.	Необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не были слишком тяжелыми
безопасности	Люди стремятся избегать нестандартных ситуаций, любят порядок и четкие правила, а также ясные структуры	Следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, обеспечивать наличие
Принадлежности и причастности	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на возможность установить дружеские отношения	Четких правил и процедур. По отношению к работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства

Взаимосвязь групп потребностей с поведением людей и подходами к управлению

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению
Признания и самоутверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признание со стороны окружающих	Используются различные формы выражения признания заслуг: присвоение титулов, званий, различные формы общественного
самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы	Поощрения. При управлении следует выдавать оригинальные задания, стимулировать развитие профессиональных навыков

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 гигиены

(факторы удовлетворения)
факторы)

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

положительные отрицательные
отрицательные

Удовлетворенность отсутствие удовлет-
удовлетворенность воренности

Факторы

(«фрустраторы» или
поддерживающие

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

положительные отрицательные
отрицательные

отсутствие
удовлетворенности

Содержательные теории мотивации

Д. Мак-Клелланд 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.Грутхвилд, 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.

Теории мотивации

Итак, глубинная часть поведения базируется на процессах мотивации, выражаемых в том, что формируемые в психике и сознании субъекта **потребности** продуцируют **интересы и мотивы**, замкнутые на **цели** предстоящих действий и на **решения** по выбору способов их достижения.

Характер протекания мотивационного процесса определяется не только потребностями и сформировавшимися на их основе интересами. Человек, по существу, постоянно находится в состоянии **мотивационного выбора**, взвешивая **ценность** (полезность, выгоду) своих действий, ожидаемого результата и **затраты** на их достижение.

Эти факторы определяют сущность так называемых процессных теорий мотивации.

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.

Процесные 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

Осознание и оценка человеком событий, происходящих в его окружении

↓
Определение цели, задающей направление и интенсивность действий

↓
Осуществление действий, выполнение работы

↓
Достижение определенного результата

↓
Получение удовлетворения (удовлетворенность трудом)

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.

Процессные 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

Мотивационное управление

Мотивационный процесс – это сложный психологический процесс, представляющий органическое взаимодействие множества элементов, происходящее в психике и сознании субъекта, в результате чего формируются замыслы, цели, интересы, ожидания и в итоге – выбор альтернативы предстоящих действий или управленческое решение.

Характер поведения взаимодействующих субъектов и объектов определяется не только внутренними мотивационными установками, но и стимулами.

Стимулы представляют собой все воздействия внешней по отношению к данному субъекту среды, влияющие на его поведение, - от действий коллег, руководителей, партнеров, конкурентов, правовых и административных изменений.

Мотивационное управление

С точки зрения управления мотивировать поведение – значит понимать и уметь воспринимать внутренние мотивационные установки субъектов и объектов и побуждать их к сознательному выбору действий по удовлетворению потребностей, интересов, целей, ожидаемых результатов развития.

Стимулировать поведение – значит уметь создавать такие внешние условия для деятельности субъектов и объектов управления, которые соответствуют их интересам (мотивам) и таким образом вынуждают или побуждают их работать в установленном, заданном режиме.

Мотивационное управление

На практике необходимо стремиться к обеспечению сбалансированного взаимодействия механизмов мотивации и стимулирования, что является одной из центральных задач мотивационного управления.

Таким образом, мотивационное управление – это специфическая часть науки и практики управления, обеспечивающая сознательный выбор способов предстоящей деятельности на основе анализа потребностей развития, целеполагания, принятия решений, корректировки ожидаемых и фактических результатов деятельности на уровне индивидов, коллективов, социальных общностей посредством согласования их интересов, ценностей ориентаций и норм.

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.