

МОТИВАЦИЯ



Мотивация это:

Процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутри личностных и внешних факторов.

Мотивация является базовым процессом для управления поведением человека на рабочем месте. Мотивацию не следует отождествлять с поведением, так как одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами, более того, одни и те же мотивы по-разному будут действовать на разных людей



Мотивы делятся на:

Первичные - (т.е. врожденные и обусловленные физиологией), это жажду, голод, потребность в сне, избегание боли и теплового дискомфорта, секс и материнский инстинкт.

Вторичные - (т.е. социально обусловленные), это приобретенные мотивы.



Элементы мотивации:

- 1) **Потребность** – выражается в ощущении потери или лишения, недостатка чего-то важного.
- 2) **Мотивы, или побуждения**, — индивидуальные внутренние движущие силы, которые побуждают каждого из нас вести себя по-своему.
- 3) **Вознаграждения** – замыкают цепочку и, если это удастся, приводят нас в состояние удовлетворенности.



Среди современных способов мотивации выделяются:

- **"нормативная мотивация** - побуждение человека к определенным действиям или поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.";

- **принудительная мотивация**, т.е. использование властных полномочий с угрозой снижения уровня удовлетворения потребностей работника, при невыполнении им соответствующих требований ("кнут");

- **стимулирование**, т.е. воздействие не на личность непосредственно, а на внешние обстоятельства с помощью ожиданий благ, побуждающих работника к определенному поведению ("пряник").



Результативность организации

Результативность труда работников организации зависит от совокупности действий администрации, одним из которых является профессиональное развитие, обеспечивающее соответствие и рост потенциала качественных характеристик работников текущим и перспективным требованиям.

Профессиональное развитие работника может считаться состоявшимся только при условии его полного удовлетворения своим трудом, так как в противном случае работник не может в полной мере соответствовать требованиям, предъявляемым к нему организацией.

Управление профессиональным развитием персонала организации – это процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на формирование определенных компетенций сотрудников.



Управление профессиональным развитием персонала представляет собой систему:

- обучение персонала;
- мотивация и стимулирование;
- мониторинг развития и аттестация;
- ресурсное обеспечение профессионального развития;
- управление саморазвитием работника.



Цель развития работников:

Повышение эффективности результатов использования персонала посредством реализации поставленных предприятием целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата.



Руководители российских предприятий мотивируют работников по-разному:

- 1) обходятся выплачиваемой в срок заработной платой и социальным пакетом,
- 2) обещают золотые горы и бурный карьерный рост в самом ближайшем времени,
- 3) на достигнутом не останавливаются и пытаются на рабочем месте воссоздать обстановку ежедневного праздника и веселья.



Роль мотивации в управлении

Опыт лидеров современного бизнеса **показывает**, что **они добиваются успеха**, если признают людей главным источником эффективного развития организации.

В то же время **неудачи** в реализации их замыслов чаще всего **связаны с отсутствием поддержки** со стороны персонала.

Человеческий потенциал для большинства российских предприятий **представляет собой** главное и единственное на сегодняшний день **конкурентное преимущество**.

Необходимо, чтобы весь персонал организации **действовал как сплоченная команда** с ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей.

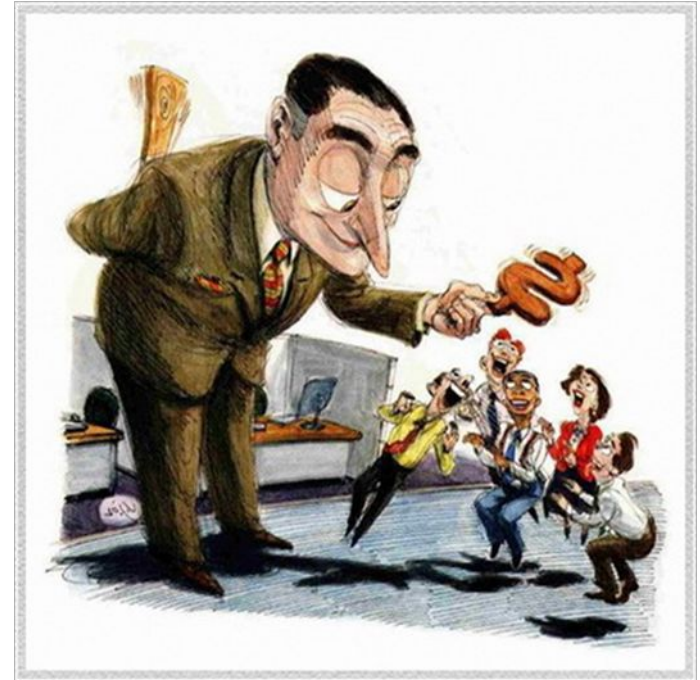
Хорошо мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия.



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации.



Теории мотивации

- теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
- теория ERG, разработанная Альдерфером;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.



Теория мотивации Маслоу



Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей.



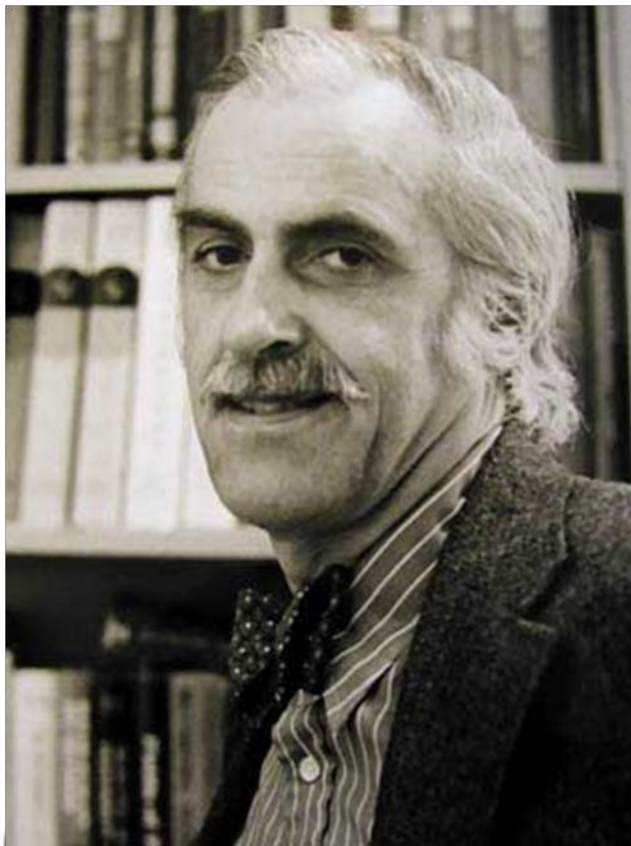
Пирамида потребностей



- **1. физиологические потребности** (пища, вода, сон и т.п.)
- **2. потребность в безопасности** (стабильность, порядок, зависимость, защита, свобода от страха, тревоги и хаоса)
- **3. потребность в любви и принадлежности** (семья, дружба, свой круг)
- **4. потребность в уважении-признании** (уважаю себя я, уважают меня другие, я известен и нужен. 1: я достигаю, 2: престиж и репутация, статус, слава)
- **5. потребность в самоактуализации** (развитие способностей. Человек должен заниматься тем, к чему у него есть склонности и способности)



Теория мотивации Макклелланда



В своей теории Дэвид Макклелланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.



**Теория
Мак-Клелланда**

Потребность
достижения

Потребность
властвования

Потребность
соучастия

Потребность присоединения (причастности) - потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.



Потребность власти - потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий.

Потребность достижения (успеха) - потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

Теория двух факторов Ф. Герцберга



Согласно этой теории, на рабочем месте, наряду с определёнными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в то же время, существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворённость от работы.

В результате экспериментов, Герцберг пришёл к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе.

Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.



Теория ERG Клейтона Альдерфера



Клейтон Альдерфер в своей теории исходил из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы:

- 1) **потребности существования** (existence);
- 2) **потребности социальные** (relatedness);
- 3) **потребности роста** (growth).

Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие). Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию.

К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны – вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.



Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

Процессуальные теории мотивации - от лат. processus — продвижение.

Означает *последовательную смену состояний* или *явлений* в развитии чего-нибудь, а также *совокупность последовательных действий* для достижения определенного результата.



Поведение человека зависит от:

- потребностей;
- стремления;
- желаний;
- возможностей.



Процессуальные теории мотивации

делятся на:

- теория ожиданий Виктора Врума;
- теория справедливости С. Адамса;
- теория постановки целей Э. Локка;
- комплексная теория Портера-Лоулера.



Теория ожидания В. Врума

Теория ожидания – это диагностическая модель, в которой представлены основные факторы и взаимосвязи, которые влияют на решение человека о том, как нужно работать, сколько необходимо прикладывать усилий для выполнения той или иной работы с целью получения желаемого результата.

Эта теория **утверждает**: для того, чтобы вознаграждение подтолкнуло человека к деятельности, человек должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения.



Модель мотивации по В.Вруму



Ожидания в отношении **затрат труда - результатов (З-Р)** – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Ожидания в отношении **результатов – вознаграждений (Р-В)** есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Валентность – предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения вознаграждения.



Теория справедливости

Идея теории справедливости состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой аналогичных действий коллег и на этой основе приходит к выводу о справедливости оплаты его труда.

Несправедливость существует в форме:

- недоплаты;
- переплаты.



Действия:

- **СНИЗИТЬ** интенсивность и качество работы;
- **требовать** увеличения вознаграждения, повышения оплаты;
- **требовать** компенсировать недоплату продукцией;
- **переоценить** собственные возможности;
- попытаться **заставить** коллег работать больше, так как они больше получают;
- **повлиять** на руководство;
- **изменить** для себя объект сравнения;
- **перейти** в другое подразделение или **уволиться**.



Теория постановки целей Э. Локка

Центральным принципом **целестановочного** подхода к **мотивации** является положение о **целенаправленности человеческого поведения**: люди ставят перед собой задачи и имеют мотивацию работать над их выполнением, поскольку достижение целей вознаграждается.

Теория Локка утверждает, что люди, ставящие перед собой более **высокие цели** (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и **выполняют работу лучше**.



Гипотеза:

Трудные для достижения **цели** чаще бывают **связаны с** более **хорошим выполнением работы**, чем легкие цели.

Эта гипотеза подтверждается полевыми исследованиями, особенно то ее положение, что сами **цели оказывают** решающее **влияние на мотивацию** и что конкретные и умеренно **трудные цели более эффективны**, чем расплывчатые инструкции типа "работайте как можно лучше".



Компоненты успешного использования целей:

1. Цель должна быть конкретной.
2. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого.
3. Сотрудник должен принять цель, то есть согласиться сделать попытку достичь ее.
4. Сотрудник должен посредством обратной связи получать информацию о своем продвижении к цели.
5. Ситуация, когда сотрудник сам участвует в постановке задач, предпочтительнее, чем ситуация, когда другие назначают ему цели.



Комплексная теория Портера-Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, описанных выше.

Переменные модели:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения.



Зависимость:

Достигнутые результаты труда **зависят** от приложенных сотрудником **усилий**, его **способностей** и характерных особенностей, а также от **осознания** им своей роли.

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



Теория рассматривает возможные связи между результатами труда и вознаграждением.

В первом случае **результативность труда** определенного сотрудника и выдаваемое ему вознаграждение **зависят от возможностей**, определяемых руководителем для конкретного сотрудника и всей организации в целом.

Во втором случае — что в соответствии с теорией справедливости **люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения**, выдаваемого за те или иные результаты.



Выводы теории Портера-Лоулера:

- 1) Результативный труд ведет к удовлетворению.
- 2) При высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением наблюдается сильная мотивация.

Модель Портера-Лоулера показала в частности, **что мотивация не является простым элементом** в цепи причинно-следственных связей. Эта **теория показывает насколько важно объединить** такие понятия как **усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие** в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.



Вывод:

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория справедливости, теория постановки целей, комплексная теория, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

