

Мотивация персонала в организации. Методы управления

1. Понятие и модель мотивации
2. Развитие концепции мотивации разными школами управления
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Понятие и классификация методов управления

1. Понятие и модель мотивации

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь.

Потребность—

это нужда, необходимость в чем-либо;

это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта;

это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым.

В структуру мотива труда входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;

- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Система мотивов:

мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации

2. Развитие концепции мотивации разными школами управления



3. Содержательные теории управления

Содержательные теории основаны на попытках определения тех внутренних побуждений, которые получили название потребностей.

Потребность – это ощущение нехватки чего-либо материального или духовного.

Среди содержательных теорий выделяют три наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. Мак-Клеландом и Ф. Герцбергом.

Теория мотивации Абрахама Маслоу

В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей:

- на первом, самом нижнем уровне, — это физиологические потребности,
- на втором — потребности в безопасности,
- на третьем — потребность в социальном признании,
- на четвертом — потребности в уважении и, наконец,
- на пятом, самом высоком, — потребность в самовыражении.

Теория мотивации Дэвиса МакКлеланда
(теория приобретенных потребностей)

- теория трех потребностей: власти,
успеха и причастности.

Потребности во власти и успехе,
например, характерны для людей,
достигших удовлетворения своих
потребностей между четвертым и пятым
уровнями, а потребность в причастности
свойственна людям, достигшим третьего
уровня по теории Маслоу.

Теория мотивации Фредерика Герцберга (теория двух факторов)

Все факторы, влияющие на работу, делятся на две большие группы: гигиенические, связанные с окружающей средой, и факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы.

Потребности в росте и признании Ф. Герцберга:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- 6) творческий характер труда (работа сама по себе).

Теория ERG (от англ. existence – «существование», relatedness – «взаимосвязи» и growth – «рост») Клейтона Альдерфера.

- 1) потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности;
- 2) потребности во взаимосвязях – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;
- 3) потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

4. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий; модель - мотивации Портера—Лоулера

Теория справедливости, Стейси Адамса (1963 г.), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми.

Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях.

Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Теория ожиданий

Виктор Врумом (1964 г.) определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений.

Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной

Ожидание – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- 1) затраты труда—результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т. д. (З—Р);
- 2) результативность—вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В);
- 3) валентность—ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Мотивация = (З—Р) X (Р—В) X валентность.

Модель-теория мотивации Портера-Лоулера (1968 г.)

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

- Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению.

Механизм мотивации

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
- 3) факторов рабочей среды.

Концепция партисипативного управления
если человек в организации
заинтересованно принимает участие в
различной корпоративной деятельности,
то он получает удовлетворение,
работает с большей отдачей, более
качественно и результативно.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);
- 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, т. е. работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;
- 3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;
- 4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;
- 5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

5. Понятие и классификация методов управления

- Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач.

Направления воздействия.

1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.
2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.
3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы.

Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам

Организационно-распорядительные или административные методы управления

Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации.

Их отличает прямой характер воздействия.

Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов.

Методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда.

Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Экономические методы управления

Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления, поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно.

Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала.

Данные методы объединяют все формы материального стимулирования.

Необходимо помнить, что необоснованное материальное вознаграждение приводит к отрицательным результатам, снижает общую силу воздействия. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).

Социально-психологические методы управления

Основаны на использовании социального механизма коллектива.

В состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты.

Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации.

Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.