

# ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Понятие мотивации
2. Теории мотивации

# 1. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ

Мотивация — одна из важнейших функций менеджмента, поскольку подразумевает систему побудительных сил, способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

Мотивация трудовой деятельности и оценка удовлетворенности трудом состоит во внутреннем соответствии, а также внешним проявлением человека, его способности к труду.

Таким образом, о мотивации можно говорить как о совокупности внутренних побудительных сил: потребностей, интересов, ценностей, ценностных ориентаций, мотивов и внешних побудительных сил, а также всего того, что происходит в подсознании.

Потребность — это первоисточник — нужда в том, что необходимо для нормального существования: физиологические (еда, жилье и др.), духовные, интеллектуальные, культурные и социальные.

Интерес — осознанная потребность (к благам, объектам, видам деятельности). Именно интерес побуждает человека к определенным социальным действиям.

Ценности определяют для человека значимость тех или иных явлений. Ценностные ориентации - это более строгое понятие, характеризующее устойчивое отношение к идеалам (высшей цели)

Мотив — внутреннее побуждение (импульс), который заставляет человека поступать определенным образом.

Стимулы — оказание внешнего воздействия на человека с целью побудить его к определенным трудовым действиям (определенному трудовому поведению). На стимулы влияет большая группа объективных и субъективных факторов, формирующих отношение человека к труду.

Объективные факторы – социально-политическая обстановка, экономические условия регионов, условия труда на предприятии, уровень организации и культуры на предприятии, демографическая структура коллектива, морально-психологический климат.

Через объективные факторы определяется уровень управления заданиями по должностям, дисциплина трудовой деятельности, степень инициативности, творческого поиска, путей улучшения деятельности.

Субъективные факторы – личностные характеристики самого работника (пол, возраст, образование, воспитание, профессия, стаж, личный опыт, профессиональная культура, должностные ориентации).

Через субъективные факторы определяется степень удовлетворенности работника трудом, индивидуальная трудоспособность, настроение работника.

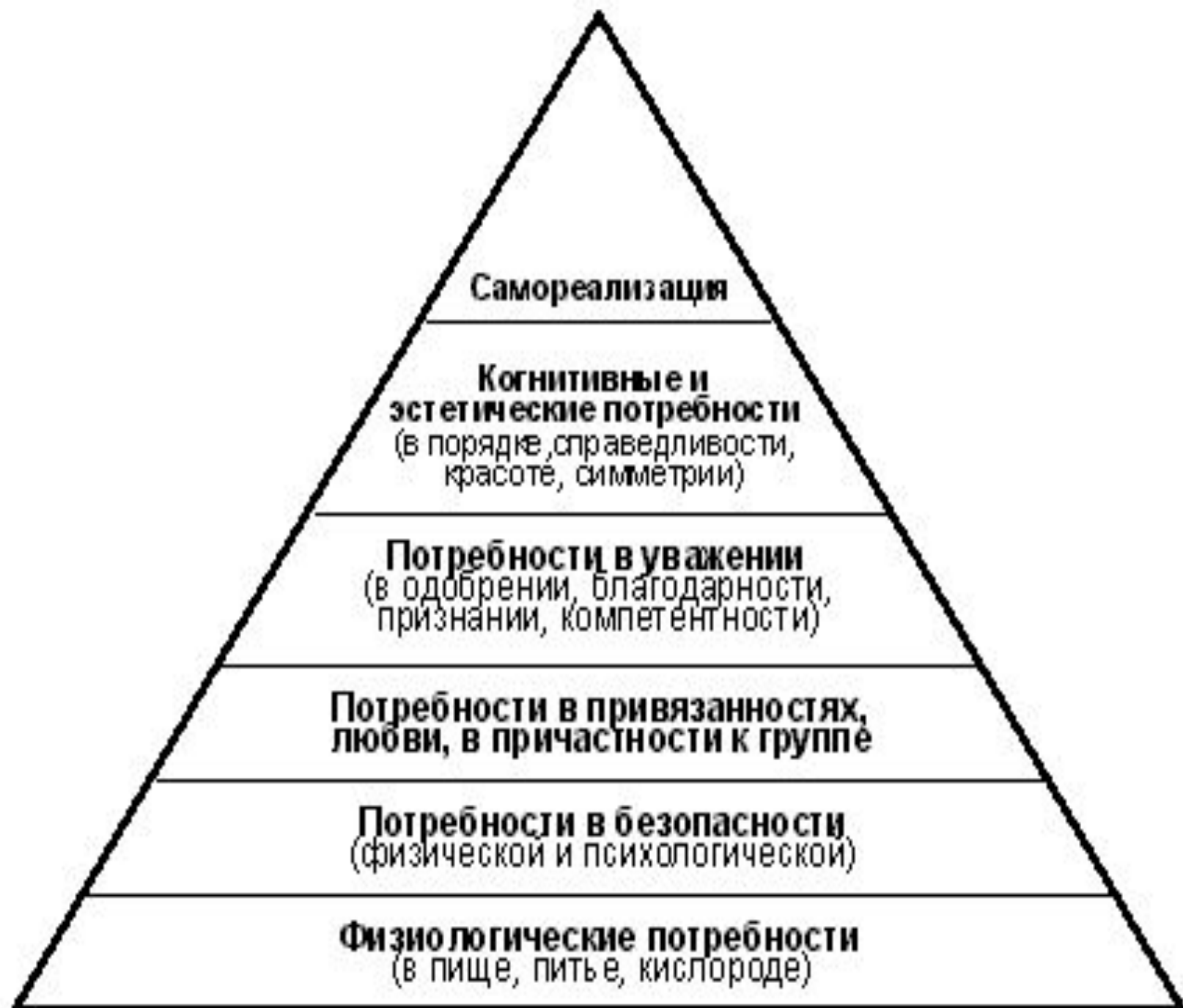
## 2. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Различные теории мотивации разделяют на две категории: **содержательные** основываются на определении внутренних побуждений (потребностей) человека, которые заставляют его действовать определенным образом (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд); и **процессуальные** делают акцент на анализе и объяснении процессов побуждения человека к определенному поведению и его закрепления (В. Врум, Д. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер).

Согласно теории Абрахама Маслоу потребности делятся на первичные и вторичные и представляют иерархическую структуру, в которой располагаются в соответствии с приоритетом.

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.





- В своих работах о самоактуализации, А. Маслоу неоднократно подчеркивал, что один человек может относиться к другому как к самому себе, а этот другой может воспринимать окружающих его людей так же, как он воспринимает вещи, и соответственно с ними обращаться.
- А. Маслоу изучал выдающихся людей, которые казались ему **самоактуализирующимися личностями**. В этот список попали: Авраам Линкольн, Томас Джефферсон, Альберт Эйнштейн, Франклин Рузвельт, Альберт Швейцер и др.
- 
- А. Маслоу называет следующие **характеристики самоактуализирующейся личности**:
  - 1. Более эффективное восприятие реальности и более комфортное отношение к ней.
  - 2. Принятие себя, других, природы.
  - 3. Спонтанность, простота, естественность.
  - 4. Централизация на задаче (в отличие от централизации на себе).
  - 5. Потребность в уединении.
  - 6. Автономия, независимость от культуры и среды.
  - 7. Постоянная свежесть оценки.
  - 8. Опыт высших состояний.
  - 9. Чувство сопричастности, единение с другими.
  - 10. Наиболее глубокие межличностные отношения.
  - 11. Демократическая структура характера.
  - 12. Различие средств и целей, добра и зла.
  - 13. Философское невраждебное чувство юмора.
  - 14. Самоактуализирующееся творчество.
- 
- А. Маслоу отмечал, что самоактуализирующиеся личности отнюдь не совершенны, они тоже могут испытывать досаду, раздражение, быть вздорными, эгоцентричными, злыми или переживать депрессию. Самоактуализация - это не уход от проблем, а движение от проблем кажущихся и простых к проблемам реальным и сложным

Д. Мак-Клелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей:

- 1) потребность достижения - как потребность в конкурентоспособном успехе;
- 2) потребность в причастности (привязанности);
- 3) потребность во власти - потребности в контроле.

Успех расценивается не как похвала со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии решений и нести за них персональную ответственность.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление теплых, приятельских отношениях с другими.

Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организации, способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Фредерика Герцберга, согласно которой потребности делятся на гигиенические, связанные с условием труда (заработок, состояние внутренней среды, межличностные отношения), и мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и др.).

Неудовлетворенность гигиеническими потребностями вызывает у людей значительное недовольство и резко снижает стимулы к активной деятельности, а удовлетворенность не вызывает трудового подъема, вызывая лишь предпосылки для него

Возможность удовлетворения мотивационных потребностей повышает результативность труда, но когда они удовлетворены, их воздействие исчезает.

Имеются три основныe процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Д. Адамса и модель Портера—Лоулера.

Согласно теории ожидания В.Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Поведение сотрудников определяется поведением:

1. Работодателя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника.
2. Сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение.

3. Сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном условии качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение.
4. Сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Следовательно, теория ожидания подчеркивает необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем и что это позволяет ему реально удовлетворить свои потребности.

То есть работники должны иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Согласно теории справедливости Адамса эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает:

- Индивидуальные доходы и доходы других лиц.
- Индивидуальные затраты и затраты других лиц.



Теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.

В теории модель работает следующим образом: человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения. В результате комбинации этих факторов получают реально приложенные усилия. Они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека и восприятием роли, которую он должен сыграть при выполнении данного ему задания. Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение — это то, что заключено в самом выполнении задания, например чувство гордости или чувство выполненного долга.

Внешнее вознаграждение предполагается руководством и является прямым следствием выполнения служащими поставленной перед ними задачи.