

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 основные 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.