

Раздел 2 Функции и технология менеджмента
Тема 2.3 Мотивация как общая функция менеджмента

ЛЕКЦИЯ 2 часть 2

1. Понятие мотивации и её содержание
 2. Мотивационные теории
 3. Роль поощрения и взыскания в эффективности мотивации
- Вопросы для самоконтроля*

1. Понятие мотивации и её содержание

После того как осуществлено планирование и организация управленческой деятельности, необходимо обеспечить успешное выполнение работы. С этой целью используют мотивацию.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Также мотивацию можно определить как структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта.

Цель – это желаемый продукт деятельности.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека, рисунок 1.



Рисунок 1 - Взаимосвязь понятий мотивации

Мотив – это совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях. Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа - это способ зарабатывания денег, с помощью которого могут быть

удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и другое).

Профессиональный труд позволяет человеку удовлетворять не только биологические, но и социальные потребности, то есть потребности, которые присущи человеку как существу социальному. Помимо зарабатывания денег человек стремится производить хорошее впечатление на окружающих, устанавливать хорошие отношения с ними, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность, в завтрашнем дне. Не все потребности, активизирующие поведение человека, осознаются им в полной мере. Так, например, потребность во власти, и независимости может проявляться в крайне болезненной реакции работника на любое давление или на усиление внешнего контроля, хотя истинные истоки такого поведения могут и не осознаваться.

Мотивация делает поведение человека целенаправленным. Цель здесь - это то, что может привести к ликвидации испытываемого человеком состояния нужды в чем-либо. Достижение цели приводит уменьшению или исчезновению напряжения. Достижение цели восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие.

Основными функциями мотивации являются:

- **побуждение к действию.** (Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.)

- **направление деятельности.** (Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее - они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.)

- **контроль и поддержание поведения.** (Контроль и поддержание поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.)

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе обходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

- ✓ оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям;
- ✓ определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей;
- ✓ выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации;
- ✓ воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника;
- ✓ оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

В процессе мотивации выделяют четыре основных этапа:

1. возникновение потребности;
2. разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей;
3. определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий;
4. удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Различают биологические и социальные потребности.

Биологические потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и другие, необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Социальные потребности – это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и прочее. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту, как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы.

Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:

- принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используют административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы;

- материальное поощрение. Сюда относят стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.;

- моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, публикации в прессе, правительственные награды и др.

- самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма и др.). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

2. Мотивационные теории

Суть теорий мотивации состоит в том, что они анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере их предмет сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Изучение этих потребностей повлекло за собой появление трех главных направлений:



Содержательные теории мотивации изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Они изучают цели, к которым стремится человек. Главные теории данного направления: теория иерархии потребностей Маслоу; теория Альдерфера; теория приобретенных потребностей МакКлелланда; теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации акцент делается на объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам. Процессуальные теории объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Основными в этом направлении считаются: теория Врума, теория Адамса, теория Портера-Лоулера, теория Лока и концепция партисипативного управления.

Теории в основе которых лежит специфическая картина человека. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника, берут за основу определённый образец работника, его потребности и мотивы. К этим теориям относятся: теория Мак Грегора и теория Оучи, концепция Шеина.

Рассмотрим вышеупомянутые теории подробнее.

Теория иерархии потребностей Маслоу

В своей работе «Мотивация и личность» (1954) Маслоу предположил, что все потребности человека врождённые, или инстинктивные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования. Данные работы продолжили и другие учёные. Потребности Маслоу распределил по мере убывания важности, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах.

Потребности в порядке их очерёдности:

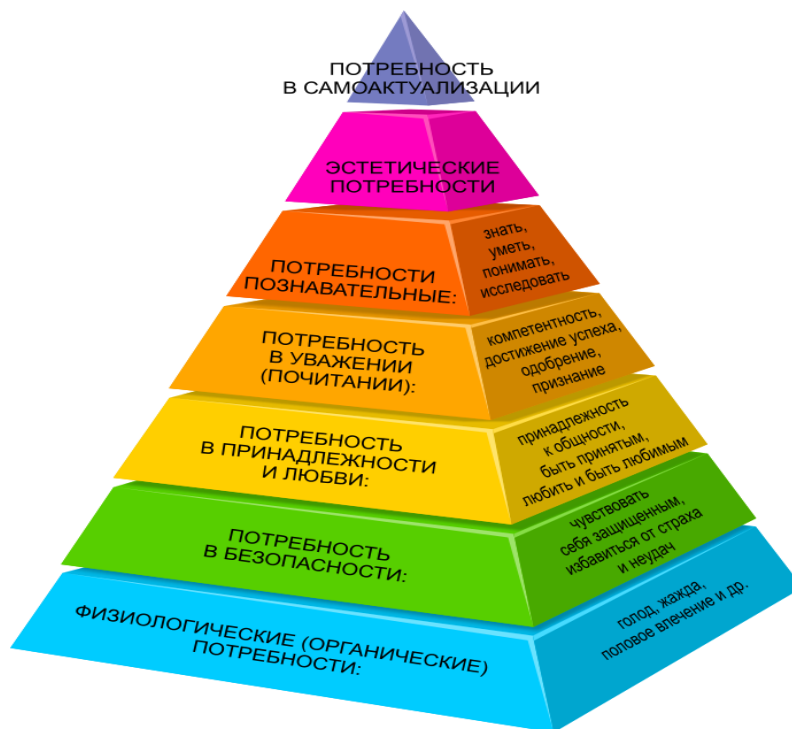


Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу.
Ступени (снизу вверх):

Существует также более подробная классификация. В системе выделяется семь основных уровней (приоритетов):

1. (низший) Физиологические потребности: голод, жажда и т. д.

2. Потребность в безопасности: чувство уверенности, избавление от страха и неудач.
3. Потребность в принадлежности и любви.
4. Потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание.
5. Познавательные потребности: знать, уметь, исследовать.
6. Эстетические потребности: гармония, порядок, красота.
7. (высший) Потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.

Причём последние три уровня: «познание», «эстетические» и «самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самовыражении» (Потребность в личностном росте).

По мере удовлетворения низлежащих потребностей, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня, но это вовсе не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью. Также потребности не находятся в неразрывной последовательности и не имеют фиксированных положений, как это показано на схеме. Такая закономерность имеет место как наиболее устойчивая, но у разных людей взаимное расположение потребностей может варьироваться.

Двухфакторная теория мотивации предложена Фредрихом Герцбергом. Она создана в развитие теории Маслоу. Ее содержанием являются две составляющие: гигиенические факторы и мотиваторы.

К гигиеническим факторам Герцберг относит: условия труда и его безопасность, межличностные отношения и психологический климат. Мотиваторами в этой теории выступают: признание, успех, карьера.

Теория приобретенных потребностей разработана Дэвидом МакКлелландом. Как и у Герцберга, она базируется на теории Маслоу. Сущность ее состоит в разделении всех потребностей человека на две группы - врожденные и приобретенные. Низшие потребности являются врожденными, а высшие приобретенными.

В отличие от Маслоу, МакКлелланд называет в качестве приобретенных три следующих потребности: достижения, причастности и власти. Потребность в достижениях - это успех, результат, признание. Потребность в причастности - это межличностное общение, социальный статус, ощущение своей значимости. Потребность во власти - это возможность влиять на других, отдавать распоряжения и приказы, ощущать зависимость других от себя.

Дальнейшее развитие теории потребностей было предложено **Альдерфером** в 1972 году в работе «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации».

Альдерфер выделил три уровня потребностей:

-Е (existence) - потребности существования, т.е. потребности связанные с выживанием и воспроизводством человека;

-R (relatedness) - потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми, за счет ощущения уважения с их стороны;

-G (growth) - потребности личностного роста, например, потребности в приобретении новых знаний и в самоуважении.

По сравнению с Маслоу Альдерфер делает меньший упор на строгую иерархичность порядка удовлетворения потребностей, т.е. потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение людей. И если потребности высоких уровней не могут, по каким-то причинам, быть удовлетворены, то это может компенсироваться удовлетворением потребностей более низкого уровня. Данное положение очень важно для руководителей, стремящихся мотивировать своих сотрудников: если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности роста, то более важными становятся социальные потребности, а если не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования.

Д. Макгрегор обосновал теории «X» и «Y» о природе человека как участника корпоративной экономической деятельности. Теория «X» состоит из предположений:

1. Средний индивид имеет врожденную неприязнь к труду и всячески его избегает.

2. Работников следует постоянно контролировать, угрожая наказанием, понуждать к активной деятельности, чтобы их усилия были адекватны целям организации.

3. Средний индивид боится ответственности, желает, чтобы его действия направляли, а основная потребность сводится к безопасности.

Автор данной теории предполагал ее ограниченность, считая, что такой подход не учитывает всей совокупности потребностей современного человека. Исходя из этого он сформулировал положения теории «Y», которые состоят в следующем:

1. Работа для человека так же естественна, как и игра.

2. Человек самостоятельно может направлять и контролировать свои действия. Внешний контроль и угроза наказания поэтому не являются единственными побудителями к высокорезультативной работе.

3. Стремление к ответственности за выполняемую работу носит естественный характер.

4. Творческое, инициативное отношение к функциональным обязанностям, возлагаемым организацией на человека, присуще большинству людей.

5. Интеллектуальные возможности среднего человека используются в корпоративной среде, как правило, не полностью, и имеется необходимость их максимально раскрыть.

6. Вознаграждение должно быть адекватно затрачиваемым усилиям и удовлетворять конкретные потребности работника.

Концепция Шеина. Теория Мак-Грегора получила свое развитие в работах Эдгара Шеина, важнейшей из которых является «Организационная психология», вышедшая в 1965 году. В ней Шеин сформулировал концепции рационального экономического человека, социального человека и сложного человека. Эти концепции не столько помогают решить проблему мотивации персонала, сколько осознать ее сложность.

Концепция «рационального экономического человека» может быть выражена в следующих положениях:

- 1) люди мотивируются, в первую очередь, экономическими побуждениями, они будут делать то, что даст им наибольшую экономическую выгоду;
- 2) т.к. экономические побуждения находятся под контролем организации, то люди пассивны и организация должна ими руководить, их контролировать и мотивировать;
- 3) поскольку человеческие чувства иррациональны, то надо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных интересов;
- 4) поэтому организация должна создаваться таким образом, чтобы она могла нейтрализовать и контролировать чувства людей.

Концепция «социального человека» может быть выражена в следующих положениях:

- 1) люди, в основном, мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность только через свои отношения с другими людьми;
- 2) в результате научно-технической революции и рационализации процессов труда сама работа в значительной мере потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях на работе;
- 3) люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящими от руководства;
- 4) люди будут отзывчивы к распоряжениям руководителя, если он сможет удовлетворить их социальные нужды и их желание быть понятыми.

Концепция «сложного человека» может быть выражена в следующих положениях:

- 1) люди не только сложны, но и в высшей степени изменчивы;
- 2) в процессе своей трудовой деятельности люди способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение;
- 3) мотивы поведения людей в разных организациях могут быть различными;
- 4) в разное время люди могут по разному реагировать на одни и те же методы управления.

Теория Z Оучи. В 1981 году теории X и Y были дополнены теорией Z, отражающей отношение к персоналу японских менеджеров. Эта теория была предложена в работе Ульяма Оучи «Теория Z».

Сущность этой теории может быть выражена в следующих положениях:

- 1) руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т.е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве его жизни;
- 2) работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя;
- 3) свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и путем предоставления работнику

возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

Теория ожидания В. Врума предполагает, что вклад персонала в выполняемую работу зависит от степени вероятности получения вознаграждения, адекватного прилагаемым усилиям, а также ценности наград для каждого конкретного исполнителя, удовлетворяющих базовые потребности в безопасности, уважении, независимости, самостоятельности и самореализации. При этом, чтобы усилия работника были эффективными, индивид должен обладать соответствующими способностями и корпоративной ответственностью.

Значимость данной теории заключается в необходимости адекватной взаимосвязи между усилиями персонала в достижении целей организации и величиной, ценностью и вероятностью вознаграждения.

Теория справедливости создана американским исследователем **Стейси Адамсом**. Она базируется на субъективной оценке соответствия вознаграждения и затрат. Фактически здесь сопоставляются самооценка и внешняя оценка. С одной стороны, менеджеры должны быть объективны и беспристрастны. С другой стороны, оценки менеджеров должны быть «прозрачны» и ясны. Они должны быть максимально формализованы. В противном случае практически невозможно будет доказать их объективность.

Модель Портера-Лоулера была предложена Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в их совместной работе «Руководящие отношения и их исполнение». Эта модель, являясь, по сути, объединением теорий ожиданий и справедливости, связывает пять мотивационных элементов:

- 1) восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
- 2) затрачиваемые усилия на выполнение работы;
- 3) получаемый результат;
- 4) получаемое вознаграждение;
- 5) удовлетворение этим вознаграждением.

Модель Портера-Лоулера исходит из того, что затрачиваемые человеком усилия на выполнение какой-либо работы зависят от его личностных качеств, ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения «усилия-вознаграждения». Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение и удовлетворение.

Отличительной чертой этой модели является утверждение, что удовлетворение - это следствием результата, а не его причина.

3. Роль поощрения и взыскания в эффективности мотивации

Умение руководителя пользоваться поощрениями и взысканиями всегда рассматривалось как основной мотивационный момент поведения подчиненных. Еще академик Павлов обратил внимание на то, что под влиянием многих факторов и особенно доброго слова у человека создается хорошее настроение, а

это, в свою очередь, стимулирует организм, уменьшает усталость и повышает работоспособность.

Поощрение за правильное поведение усиливает желание продолжать отмеченный способ поведения, то есть действует положительно. В свою очередь, взыскание удерживает от поведения, которое может привести к наказанию, но одновременно наказание вызывает отрицательную реакцию по отношению к карающему.

Техника поощрений заключается в следующем. Если мы поощряем работника, то должны избегать неопределенной похвалы. Похвала должна конкретно указывать на работу или ее часть, которая заслуживает быть отмеченной. Любое поощрение действует тем результативнее, чем короче разрыв во времени между поступком и вынесенным поощрением.

В настоящее время необходимо решительно отдать предпочтение поощрениям, а не взысканиям.

Основной принцип менеджмента предлагает следующие **формы вознаграждения (поощрения) работников в их деятельности:**

1. Материальное поощрение (деньги).

Очень важно исследовать относительную ценность денег в определенном регионе. Чтобы Ваши работники хорошо работали, нужно, чтобы они зарабатывали немного больше, чем на другом предприятии.

Материальное поощрение должно базироваться на целом ряде принципов стимулирования:

- рост заработной платы по мере повышения эффективности деятельности;
- дифференциация заработной платы по группам работников, условиям труда, регионам страны и тому подобное;
- обеспечение возможности повышения зарплаты за выполнение престижных работ;
- обеспечение перспективы роста зарплаты в течение всей трудовой деятельности;
- материальное взыскание;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста зарплаты.

Управление системами материальных стимулов труда является целенаправленным действием на условия, побуждающие работников к трудовой деятельности. Главное, чтобы система материальных стимулов труда обеспечивала соотношение в заработной плате работников соответственно количеству и качеству выполняемой работы.

2. Моральное поощрение (признание).

Признание заслуг человека ничего не стоит для руководителя. Например, в американских фирмах применяется моральное поощрение в виде отличий (лучший по профессии), выпелов, значков и тому подобное. То есть, по сути, те же методы, что были у нас и отжили свое в связи с тем, что часто награждали не того, кто на самом деле этого заслуживал.

3. Отгулы (свободное время).

В ряде западных фирм ведется табель выхода на работу, а параллельно - табель для заработка свободного времени за добросовестное отношение к работе.

4. Часть прибыли.

Предоставление возможности работникам покупать акции предприятия и получать дивиденды, что дает возможность принимать участие в распределении прибыли.

5. Наличие перспективы.

Лучшие работники фирмы обычно меняют место работы потому, что они не видят перспективы.

6. Повышение квалификации.

7. Удовлетворение от работы. Надо знать, что для человека является удовольствием, и создать его для него.

8. Создание таких условий труда, которые дают возможность работнику получить автономию в своей сфере деятельности.

9. Различные вознаграждения.

Однако ситуация пока еще не позволяет полностью отказаться от взысканий. Система взысканий должна базироваться на следующих принципах:

- ☐ взыскания должны иметь предупреждающее значение;
- ☐ система взысканий должна иметь логическую связь с нарушениями;
- ☐ взыскания должны накладываться на работников независимо от их положения в коллективе, их позиций, протекций и т.п. ;
- ☐ система взысканий должна функционировать непрерывно.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой мотивация?
2. Каковы основные функции мотивации?
3. Какие четыре основных этапа выделяют в процессе мотивации?
4. Что такое потребности?
5. Что такое стимул? Какие существуют 4 основные формы стимулов?
6. Какова суть теорий мотивации?
7. На какие три главных направления подразделяются мотивационные теории?
8. В чем состоит сущность содержательных теорий мотивации?
9. На чем делается акцент в процессуальных теориях мотивации?
10. Что представляет собой пирамида потребностей по А. Маслоу?
11. Какие существуют формы вознаграждения (поощрения) работников в их деятельности?