

**Мотивация как функция менеджмента.
Теории мотивации.**



Определение термина

- *Мотивация как функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.*

Мотивация как функция менеджмента

- Человека побуждает к активным действиям необходимость удовлетворения потребностей.
- **Потребности** – это внутреннее состояние человека, которое отражает физиологический или психологический недостаток чего-либо, вызывающий состояние дискомфорта.

Первичные и вторичные потребности

Выделяют первичные и вторичные потребности.

- **Первичные** потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать.
- **Вторичные** потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и общении.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

МОДЕЛЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ

МОДЕЛЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ



Вознаграждение может быть внутренним и внешним.

- *Внутреннее вознаграждение* – это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения какого-либо действия. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение.
- *Внешнее вознаграждение* – это выгоды, предоставляемые человеку организацией. Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Подходы к мотивации

Содержательный подход

Какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде. Исследователи выделяли группы потребностей и определяли, какие из них являются более важными. Классификации потребностей

Процессуальный подход

Люди оценивают различные виды поведения через результаты, которые, по их мнению, можно получить.
При каких условиях и каким образом можно повлиять на деловую активность работников. Предлагались формулы, пропорции, схемы. Попытка измерить мотивацию.

Содержательные теории мотивации

В рамках содержательного подхода существуют разные теории мотивации. Мы рассмотрим 3 из них:

- **Иерархическая пирамида потребностей Маслоу;**
- **Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;**
- **Двухфакторная модель Герцберга.**

Иерархическая пирамида А.Маслоу

Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.



Потребности

Потребности в самовыражении
(самоактуализация)

Потребности в уважении

Потребности в причастности
(социальные)

Потребности в безопасности

Физиологические потребности

Вторичные

Первичные



5 уровней

- **физиологические** потребности (пища, питье, секс);
- потребность в **безопасности** (крыша над головой, одежда, чувство безопасности);
- **социальные** потребности (любовь, дружба, семья, принадлежность к группе людей);
- потребность в **уважении** (самоуважение, признание, власть);
- потребность в **самовыражении, самореализации** (т.е. раскрытие своего потенциала, потребность в росте как личности).

Выводы из теории

- Потребности удовлетворяются снизу вверх (по пирамиде).
- Пока потребность более низкого уровня не удовлетворена, потребность более высокого уровня не мотивирует.
- Удовлетворенная потребность мотивировать перестает.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

МакКлелланд, оспаривая положения Маслоу, выдвинул **теорию приобретенных потребностей**.

Автор выделяет три группы потребностей:

- потребность в успехе;
- потребность во власти;
- потребность в причастности.

Потребности приобретенные

- Потребность в успехе – это стремление человека достигать поставленных целей, решать сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.
- Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших контактов с окружающими, получение от них поддержки, стремление к недопущению конфликтов.
- Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Имеется в виду не только административная власть, но и власть авторитета, таланта и т.п.

Вывод:

- Одна из потребностей является доминантной, самой главной, но для каждого человека она индивидуальна: у кого-то основной является потребность во власти, у кого-то потребность в причастности, у кого-то потребность в успехе.
- Менеджеру необходимо определить, какая потребность у подчиненного является ведущей, чтобы мотивация была успешной.
- Доминантные потребности на протяжении жизни у человека могут меняться.

Двухфакторная модель Герцберга

Концепция **Ф. Герцберга** называется **двухфакторной моделью**. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга.

Модель Герцберга

Потребность

и

Мотивирующие

Гигиенические

Возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулируют трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. Отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует.

Неудовлетворенность гигиенических потребностей резко ухудшает взаимоотношения в коллективе, снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для того, чтобы у работников не было общего недовольства.

Факторы здоровья и мотивации

Гигиенические факторы (факторы здоровья)	Мотивации
<p>Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля за работой</p>	<p>Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста</p>

Вывод Герцберга

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

- работа имеет смысл, общественную значимость,
- работа не примитивна, не убивает интереса к себе,
- работа позволяет развивать способности, достигать успеха,
- требования к работнику не занижаются,
- результаты труда не обезличиваются, своевременно вознаграждаются,
- каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль.

Процессуальный подход к мотивации

Согласно процессуальному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения. В рамках процессного подхода выделяют несколько концепций:

- теория ожиданий Виктора Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума

Во многих случаях или ситуациях люди сознательно оценивают, какие линии поведения можно выбрать, и выбирают ту, которая приведет к нужным результатам.

Указанная теория включает три главные переменные:

- **Ожидание (О)** – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату («затраты труда» — «результат»);
- **Инструментальность (И)** – предполагаемая взаимосвязь между двумя следствиями («результат» — «вознаграждение»);
- **Валентность (В)** – степень желательности, привлекательности, получения какого-либо вознаграждения («результат» — «вознаграждение»);

$$M=O \times I \times V$$

ОЖИДАНИЕ

- Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется от 0 до 1.
- Если у человека нет определенного представления о возможности завершить данную работу вовремя, то ожидание равно 0, а если он уверен, то – 1. Например, ученик начал готовить доклад за неделю. Он располагает достаточным материалом и умеет выбрать важное, основное из потока информации. Ожидание, что он успеет закончить работу в срок, будет высоким, равным 1.

Теория справедливости Дж. Адамса

Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Выводы из теории

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации и проч.

- Если человек видит, что вознаграждение за работу справедливо, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае деловая активность человека снижается.
- Недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. Когда людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

Модель Портера-Лоулера

представляет собой комплексную процессуальную теорию мотивации, которая включает элементы теории ожидания и справедливости.

Теория оперирует 5 переменными:

- усилия;
- восприятие;
- результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.

