

Мотивация как функция менеджмента

Лекция 4

- **Мотивация** - это процесс побуждения людей к труду, который предусматривает использование мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации

- **Мотив** - это внутренняя побудительная сила, которая заставляет человека к совершению определенных действий или вести себя определенным образом

Виды мотивации

- *Внешняя мотивация* (экстρινсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.
- *Внутренняя мотивация* (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

- Мотивы, которые формируются под воздействием многих внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, начинают действовать под влиянием стимулов.

- **Стимул** - это внешняя причина, которая побуждает человека действовать для достижения поставленной цели. Стимулы могут быть материальными, в виде действий других лиц, предоставленных возможностей, надежд и т.п. По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими.

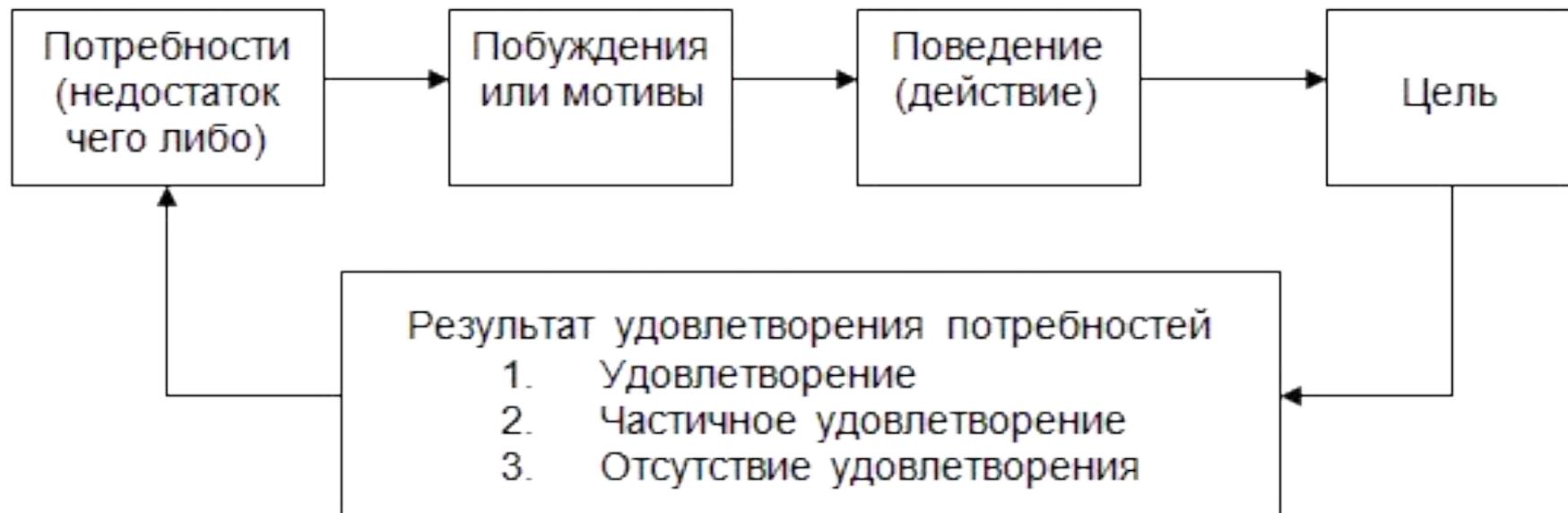
- Стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов, действующих на его усилия, стоящих перед организацией и включают соответствующие мотивы

- Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Оценивание и мотивация

В психологическом смысле выделяют три разновидности оценивания:

- поощрительное,
- порицательное,
- замалчивающее.



- **Потребность** - это когда человек ощущает свой физиологический или психологический недостаток чего-либо.
- **Первичные потребности** являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (потребности в пище, воде, потребность дышать, спать, сексуальные потребности).
- **Вторичные потребности** по природе своей психологические (потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, в принадлежности кому-либо или чему-либо).

Теория Маслоу

- • физиологические потребности — необходимые для выживания;
- • потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- • социальные потребности — потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
- • потребности в уважении, признании;
- • потребности самовыражения.



Первоначальные теории мотивации

Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора

Понятие	Теория «Х»	Теория «Y»
1. Представление о человеке	Люди первоначально не любят трудиться и избегают работы.	Труд – процесс естественный, при благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней.
2. Практика руководства		
а) планирование	Центральное распределение задач, единоличное определение стратегии, целей и тактики.	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации.

б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются.	Высокая степень децентрализации полномочий.
в) мотивация	Апелляция к мотивам низкого уровня, навязывание своей воли.	Апелляция к потребностям высших уровней.
г) контроль	Тотальный, всеобъемлющий.	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя в процессе завершения.
д) общение	Жесткая регламентация поведения.	Руководитель действует как связующее звено в процессе передачи информации.
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решения подчиненным.	Активное участие подчиненных в процессе принятия решений.

3.Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении.	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4.Стиль руководства	Авторитарный	Демократический

Двухфакторная теория Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

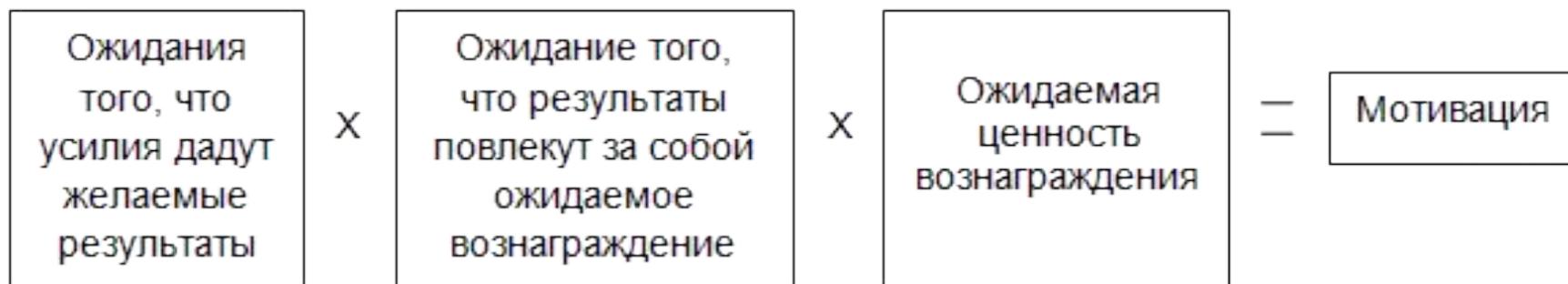
Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация — с самим характером и сущностью работы.

Гигиенические факторы всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

Самовыражение Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности и уверенности в будущем Физиологические	Гигиенические факторы

Модель мотивации по Вруму



Теория Дэвида МакКлелланда

Людям присущи три потребности

- власти,
- успеха
- причастности.

- Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей.
- Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.
- Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

Теория Маслоу

- Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархичную структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.
- Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
- После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается

Теория МакКлелланда

- Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).
- Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены

Теория Герцберга

- Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
- Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
- Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.
- Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы