

Менеджмент

/ Лекция 6

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ:

- Основные определения теории мотивации
- Содержательные теории мотивации
- Процессуальные теории мотивации

ВОПРОС 1. ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Мотивация — это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

Теории и методы мотивации начали создаваться и совершенствоваться с **появлением гуманитарного направления менеджмента.**

Вспомним хоторнские эксперименты и школу наук о поведении.

Именно в эти годы сформировались такие основополагающие понятия теории и практики мотивации, как **«потребность» и «вознаграждение».**

Потребность — это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Вознаграждение — это всё то, что человек считает ценным для себя.

Мотивация бывает внутренней и внешней.

Внутренняя мотивация (самотивация)

— это самосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определённым образом.

Внешнюю мотивацию

часто называют стимулированием (от слова «стимул» — лат. *stimulus* — побудительная причина к действию).

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации, которые разделены на две группы: содержательные и процессуальные теории.

В основе **содержательных теорий** лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями), человека, заставляющими его действовать тем или иным образом.

Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.

Наиболее известными **содержательными теориями мотивации** являются:

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
- теория Дэвида Макклелланда;
- двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Популярными **теориями процессуального направления** являются:

- теория ожидания Виктора Врума;
- теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
- концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

ВОПРОС 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория иерархии потребностей

Американский психолог Абрахам Маслоу ввёл в теорию и практику менеджмента понятие иерархии потребностей.

По мнению А. Маслоу, потребности у человека возникают последовательно: удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более сложными потребностями.

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



Потребности более высокого уровня могут начать влиять на поведение человека, даже если потребности более низкого уровня удовлетворены не полностью. Поэтому уровни иерархии потребностей не следует считать чётко отделёнными друг от друга.

Благодаря теории А. Маслоу, менеджеры поняли, что люди имеют большой диапазон потребностей. Поэтому для того, чтобы мотивировать человека, необходимо **дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности**. Менеджер должен внимательно наблюдать за подчинёнными и как можно точнее определять их активные потребности.

Теория Дэвида Макклелланда

Американский психолог Дэвид Макклелланд (David C. McClelland) выделил три вида потребностей: потребности во власти, в успехе и в причастности.

Причём, по мнению Макклелланда, эти потребности не располагаются иерархично, а взаимно влияют друг на друга.

ТЕОРИЯ Д. МАККЛЕЛЛАНДА



Потребность во власти — это желание влиять на окружающих. Люди с выраженной потребностью во власти часто выбирают для себя профессию менеджера.

Потребность в успехе проявляется в стремлении ставить перед собой новые цели и достигать их более эффективно, чем ранее. Однако, по мнению Макклелланда, люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, стараются избежать риска.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к дружеским отношениям с окружающими, общению. Таких людей привлекает работа, требующая общения и взаимодействия с другими людьми.

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА

Американский психолог Фредерик Герцберг в конце 1950-х гг. разработал теорию мотивации, в которой выделил две группы потребностей (факторов), влияющих на мотивацию человека: гигиенические факторы и мотивирующие факторы — мотиваторы.

Двухфакторная теория Герцберга

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиям работы)	Заработок, условия труда, отношения с другими работниками, деятельность администрации	Даже при полном удовлетворение не мотивируют к повышению эффективности труда
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, оценкой результатов руководством)	Ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда

Согласно теории Герцбера, **отсутствие или недостаток гигиенических факторов** приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Однако их наличие в полном объёме не мотивирует человека к нужным действиям.

В отличие от гигиенических факторов, недостаток мотиваторов не снижает удовлетворённость людей своей работой, однако их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности работы.

Рост удовлетворённости осуществляется под влиянием мотиваторов, а **снижение** неудовлетворённости — под влиянием гигиенических факторов.

Первостепенное внимание должно уделяться **причинам неудовлетворённости человека работой**, и только потом, с помощью мотивирующих факторов, необходимо обеспечивать удовлетворённость и мотивацию к эффективному труду. Если менеджер будет делать это с помощью одних лишь гигиенических факторов, то не добьётся повышения качества работы своих сотрудников.

ВОПРОС 3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория ожидания

Разработана канадским психологом Виктором Врумом.

Главная идея теории — наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведёт к удовлетворению его потребности.

Ключевое понятие этой теории — «ожидание», которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события.

Теория ожидания оперирует тремя факторами:

- **«Усилия — Результаты»** — ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий может ожидать, что если он снизит процент брака продукции, повысит её качество и будет успевать произвести за рабочую смену больше продукции, чем другие рабочие, то ему повысят разряд.

Однако в каких-то ситуациях люди могут ожидать, что их дополнительные усилия не приведут к желаемому результату. В этом случае их мотивация снизится.

- «**Результаты — Вознаграждение**» — ожидание определённого вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что повышение разряда приведёт к повышению его зарплаты, а перевыполнение плана — к премии.

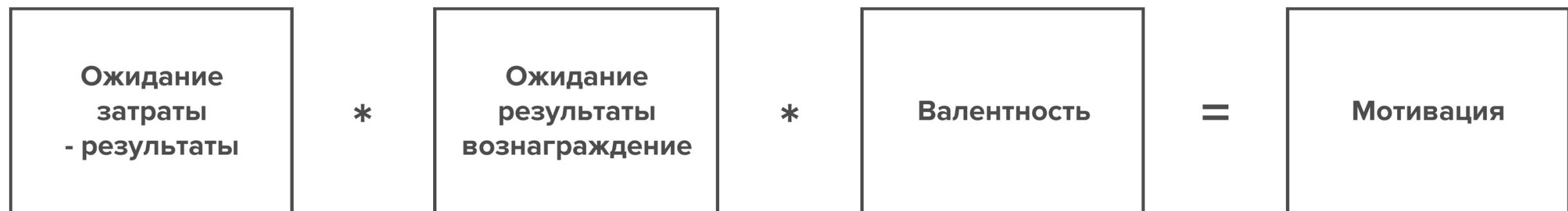
Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую.

Следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.

- **Валентность** — предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека.

Например, рабочий может знать, что за повышение качества и количества производимой продукции ему обязательно повысят разряд и зарплату. Однако если он рассчитывал на повышение по службе (например, назначение на должность мастера), то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит и мотивация к повышению качества и количества продукции тоже будет низкой.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ ВИКТОРА ВРУМА



ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Была предложена в 1963 году американским психологом Джоном Стейси Адамсом. Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу.

Адамс выделил **шесть возможных реакций человека на несправедливость:**

- Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
- Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
- Изменение самооценки (понижение уверенности в себе).
- Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
- Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
- Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ СТЕЙСИ АДАМСА



КОНЦЕПЦИЯ МОТИВАЦИИ ВЛАДИМИРА ГЕРЧИКОВА

Российский ученый, профессор Владимир Герчиков (1938—2007) разработал концепцию мотивации, позволяющую повысить эффективность работы людей.

Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор Герчиков пришёл к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации.

5 ТИПОВ МОТИВАЦИИ ПО В. И. ГЕРЧИКОВУ

Тип мотивации

- Инструментальная
- Профессиональная
- Патриотическая
- Хозяйская
- Недостижимительная

Основной мотив

- «Могу заработать деньги»
- «Могу использовать свои знания и опыт»
- «Чувствую себя нужным коллективу»
- «Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»
- Привычная работа, стабильность

Модель профессора Герчикова можно использовать в двух направлениях:

- Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений.
- Каждому типу деятельности соответствует определённый тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Дрондин А. Л. Менеджмент: интернет-курс.
— М.: МФПУ «Синергия», 2016.
- Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник.
— М.: МФПУ «Синергия», 2014. — Гл. 6.
- Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. — М.: Проспект, 2010.
- Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.