Тема 10. Мотивация деятельности в менеджменте

</p>

<p>Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Она необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.</p>

<p>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.</p>

<p>

Потребности (недостаток чего либо)

Побуждения или мотивы

Поведение (действие)

Цель

Результат удовлетворения потребностей

1. Удовлетворение
2. Частичное удовлетворение
3. Отсутствие удовлетворения

Рис. 10.1. Упрошенная модель мотивации через потребности

<p>Потребность - это когда человек ощущает свой физиологический или психологический недостаток чего-либо.</p>

<p>Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (потребности в пище, воде, потребность дышать, спать, сексуальные потребности).</p>

<p>Вторичные потребности по природе своей психологические (потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, в принадлежности кому-либо или чему-либо).</p>

<p>Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.</p>

<p>Цели в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности.</p>

<p>Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.</p>

<p>Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.</p>

<p>Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание и др.).</p>

<p></p>

<p>Первоначальные теории мотивации</p>

<p></p>

<p>Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Понятие | Теория «Х» | Теория «Y» |
| 1.Представление о человеке | Люди первоначально не любят трудиться и избегают работы.  У людей нет честолюбия, они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили  Больше всего люди хотят защищенности.  Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение и угроза наказания. | Труд – процесс естественный, при благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к нем.  Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.  У людей развиты потребности высших уровней.  Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется. |
| 2.Практика руководства | Центральное распределение задач, единоличное определение | Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с |
| а) планирование  б) организация  в) мотивация  г) контроль  д) общение  е) принятие решений | стратегии, целей и тактики.  Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются.  Апелляция к мотивам низкого уровня, навязывание своей воли.  Тотальный, всеобъемлющий.  Жесткая регламентация поведения.  Отрицание права свободы принятия решения подчиненным. | целями организации.  Высокая степень децентрализации полномочий.  Апелляция к потребностям высших уровней.  Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя в процессе завершения.  Руководитель действует как связующее звено в процессе передачи информации.  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 |

К содержательным теориям мотивации относятся теории Маслоу, Герцберга и МакКлелланда.

Самовыражение

Уважение

Социальные

Безопасность и защищенность

Физиологические

Вторичные

Первичные

<p>Рис. 10.2. Иерархия потребностей по Маслоу</p>

<p></p>

<p>Этой иерархической структурой Маслоу хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на .мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.</p>

<p>Теория Девида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.</p>

<p>Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей.</p>

<p>Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.</p>

<p>Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.</p>

<p>Таблица 10.1 </p>

<p>Двухфакторная теории Герцберга</p>

<p>

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации Условия работы  Заработок  Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными  Степень непосредственного контроля за работой | Успех  Продвижение по службе  Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности  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.

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

Рис. 10.3. Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

Ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Ожидаемая ценность вознаграждения

Мотивация

Х

Х

Рис. 10.4. Модель мотивации по Вруму

Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда н Герцберга

Теория Маслоу

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархичную структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается

Теория МакКлелланда

1. Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).

2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены

Теория Герцберга

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.

2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой.

3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть а сущность работы

<p>К процессуальным теориям относятся: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.</p>

<p>Ожидания. Теория ожидания базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели.</p>

<p>Ожидания в отношении затрат труда - результатов -это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.</p>

<p>Ожидания в отношении результатов - вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.</p>

<p>Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.</p>

<p>Если значение любого из этих трех критически важных для операции мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низкие результаты труда.</p>

<p>Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.</p>

<p>Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.</p>

<p>Более того, в теории Портера-Лоуяера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.</p>

<p>Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в ти, чю результативный труд ведет к удовлетворению.</p>

Удовлетво-

рение

Вознаграждения воспринимаемые как справедливость

Внешние вознаграждения

Способности и характер

Ценность вознаграждения

Внутренние вознаграждение

Результаты (выполненная работа)

Усилия

Оценка роли работника

Оценка вероятности

Связи усилия

вознаграждения

Рис. 10.5. Модель Портера-Лоулера