

ЛЕКЦИЯ № 9. Мотивация персонала в организации

Контрольные вопросы: -

- Понятие и модель мотивации.
- Содержательные теории мотивации (теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, К.Альдерфера, Д.МакКлелланда).
- Процессуальные теории мотивации (теории С.Адамса., В Врума., Портера-Лоулера).
- Понятие и классификация методов управления.
- Основные принципы управления людьми.

ЛЕКЦИЯ № 9. Мотивация персонала в организации

- **1. Понятие и модель мотивации**
- **Мотивация** – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации.
- Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Понятие и модель мотивации

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: **потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь**. **Потребность**—это нужда, необходимость в чем-либо. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, **осуществлять поведение**, направленное на получение ценного **вознаграждения**, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Понятие и модель мотивации

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: **потребность**, которую хочет удовлетворить работник; **благо**, способное удовлетворить эту потребность; **трудовое действие**, необходимое для получения блага; **цена** — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Если благо формирует мотив труда, оно становится **стимулом** труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность.

Содержательные теории мотивации

Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его теория иерархии потребностей (1943 г.) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней (обычно их представляют в виде пирамиды, мы представим в виде следующей таблицы)...

Содержательные теории мотивации

- Теория иерархии потребностей А.Маслоу.

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
5. Самовыражение (самореализация)	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
4. Признание и самоутверждение (уважение и самоуважение)	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
3. Принадлежность и причастность (социальные потр.)	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
2. Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
1. Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться и хорошо одеваться	Создание легко доступных систем питания

Содержательные теории мотивации

- **1. Физиологические потребности** включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. **В организационной** среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.
- **2. Потребности в безопасности** – это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно **к организации** – это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.

Содержательные теории мотивации

- **3. Социальные потребности**, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимым. **В организациях** данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.
- **4. Потребности в уважении и самоуважении** связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. **В рамках организации** они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

Содержательные теории мотивации

- **5. Потребности в самореализации** проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. **В организациях** они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.
- Согласно **теории А. Маслоу** первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней. По мере их удовлетворения происходит переход на следующую ступень потребностей, которая будет в большей степени влиять на поведение человека, так как удовлетворенная потребность перестает быть стимулом. Потребность в самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью...

Содержательные теории мотивации

- Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации (1959) - «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности».

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с **внутренними** по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании.

Содержательные теории мотивации

У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
 - 2) признание заслуг (признание);
 - 3) расширение самостоятельности (ответственность);
 - 4) служебный рост (продвижение);
 - 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
 - 6) творческий характер труда (работа сама по себе).
- Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Содержательные теории мотивации

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. **Это внешние факторы.** Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». Их называют гигиеническими факторами или факторами здоровья, это подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

Содержательные теории мотивации

Многие организации пытались реализовать эти выводы с помощью программ «Обогащение труда». Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:

- 1) партисипативный менеджмент;
- 2) автономные рабочие группы – бригадный метод работы;
- 3) расширение должностных обязанностей и ответственности;
- 4) ротация;
- 5) гибкий рабочий график;
- 6) совмещение смежных профессий;
- 7) внутреннее совместительство и др.

Содержательные теории мотивации

- **Третья содержательная теория мотивации – это теория ERG (1972) (от англ. existence – «существование», relatedness – «взаимосвязи» и growth – «рост») Клейтона Альдерфера.**

В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

- 1) потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности;
- 2) потребности во взаимосвязях – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;
- 3) потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

Содержательные теории мотивации

Вторым различием в указанных теориях является то, что, по А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации.

Содержательные теории мотивации

Последняя содержательная теория мотивации – теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. **Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.**

Содержательные теории мотивации

Потребность достижения проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Содержательные теории мотивации

Потребность присоединения проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами.

Содержательные теории мотивации

Потребность власти выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. **Лица с высокой мотивацией властвования** могут быть разделены на две группы. В первой группе люди стремятся к власти **ради власти**. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Содержательные теории мотивации

- **Ко второй группе** относятся люди, которые **стремятся к власти ради решения задач.** Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации.

Факторы в поведении человека учитывают процессуальные теории мотивации. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным. Наибольшую известность получили **теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера—Лоулера.**

Процессуальные теории мотивации

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом (1963), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям.

Процессуальные теории мотивации

- **Теория ожиданий.** Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964). Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат.

Процессуальные теории мотивации

Модель-теория мотивации Портера-Лоулера (1968). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению. Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации **объединения многих факторов**, влияющих на поведение человека.

Процессуальные теории мотивации

- Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:
 - 1) затраченных усилий;
 - 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
 - 3) факторов рабочей среды.
- Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Методы управления.

Понятие и классификация методов управления.

- Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации.
- Методы управления отличаются прежде всего мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления.

Методы управления.

- Выделяются следующие направления воздействия.
- 1. Направление, ориентированное на **чувство долга**, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.
- 2. Воздействие на **материальные интересы**, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.

3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Роль этого направления возрастает. Использование социальной мотивации отличается сложностью и большей неопределенностью конечного эффекта по сравнению с другими направлениями воздействия.

Методы управления

Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов.

Первая группа – это организационно-распорядительные или административные методы управления.

Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов.

Эти методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Методы управления

Вторая группа методов – экономические.

Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления, поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. **Данные методы объединяют все формы материального стимулирования.** Необходимо помнить, что необоснованное материальное вознаграждение приводит к отрицательным результатам, снижает общую силу воздействия.

Методы управления

Третья группа – это социально-психологические методы управления.

Они основаны на использовании **социального механизма коллектива**. В его состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты. Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.

Методы управления

Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления. Хотя необходимо подчеркнуть, что повышение управленческой культуры предполагает отказ от широкого применения административных методов и овладение богатым арсеналом социально-психологических методов управления.

Методы управления

- **Основные принципы управления людьми.**
 - 1. Поддержание у подчиненных чувства самоуважения, уверенности в себе.** Когда люди чувствуют себя уверенно, повышается эффективность их работы. Опытные руководители сначала отмечают положительные результаты, а затем обсуждают те аспекты работы, которые надо улучшить.
 - 2. Концентрация внимания на проблеме, а не на личности подчиненного.**

Методы управления

3. Использование метода подкрепления. Подкрепляется желательное поведение и не поощряется нежелательное.

4. Активное слушание. Имеются в виду способы доведения до собеседника реакции на сообщаемую информацию и выражаемые чувства.

5. Выдвижение ясных требований и поддержание контакта с работниками. Завершая разговор с работником, необходимо удостовериться, что цели были правильно поняты. Всегда устанавливайте конкретную дату проверки исполнения с тем, чтобы иметь возможность поощрить работника в ходе выполнения задания.