

Тема 6.

МОТИВАЦИЯ, ПОТРЕБНОСТИ и ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

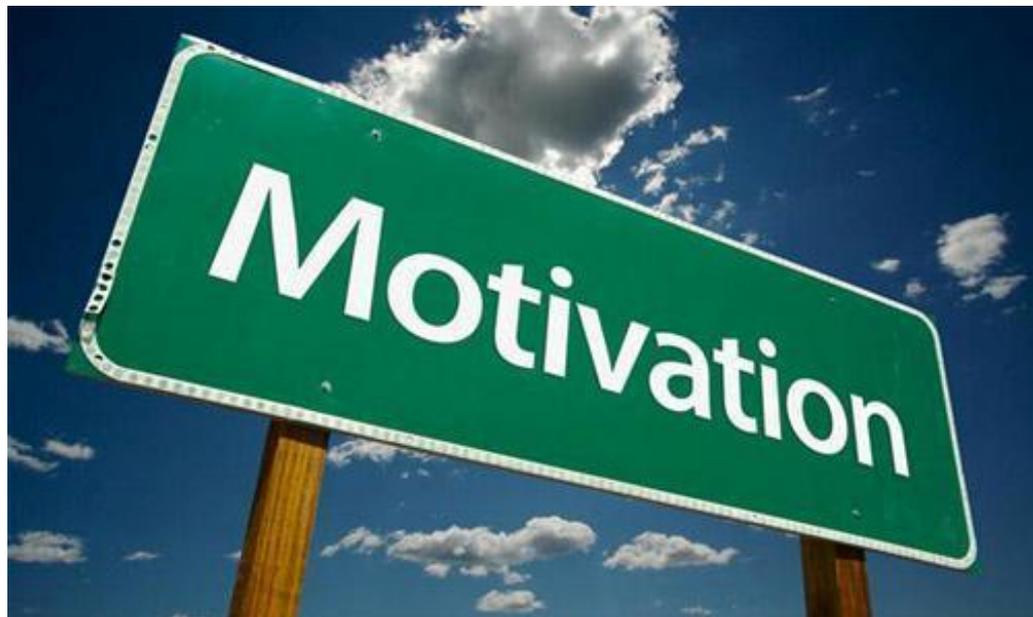


Определение мотивации

- **Мотивация** - совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.
 - **О.С.Виханский**
- **Мотивация** - процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей.
 - **Е.Л.Драчева**
- **Мотивация** – процесс стимулирования человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.
 - **Л.И.Лукичева**
- **Мотивация** - это процесс, с помощью которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.
 - **Ю.А. Крутякова**

[МОТИВАЦИЯ -]

*Процесс формирования у работника
необходимых стимулов,
являющихся внешним побуждением
к труду.*



Задачи мотивации

-
применение
различных
форм
признания
заслуг;

-признание
труда
сотрудников,
добившихся
значительных
результатов, в
целях
дальнейшего
стимулирован
ия их
творческой
активности;

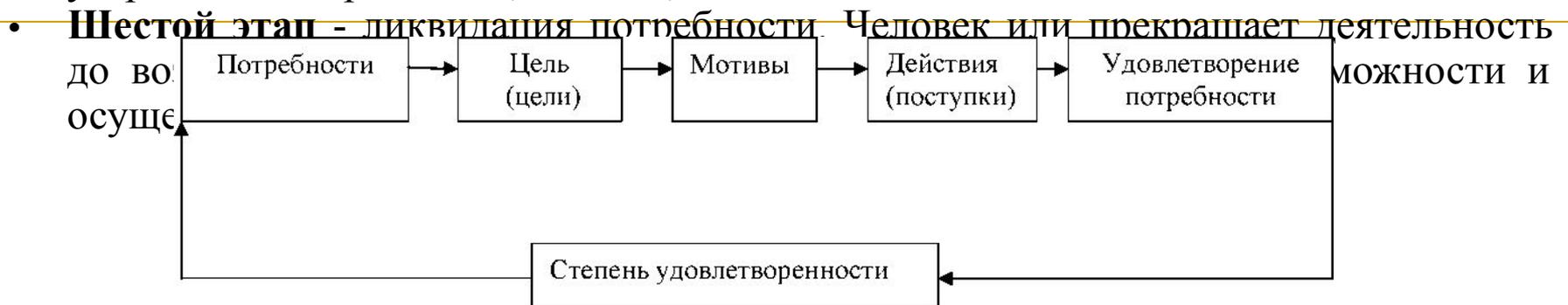
-поднятия
морального
состояния
через
соответству
ющую
форму
признания;

-
демонстрац
ия
отношения
фирмы к
высоким
результатам
труда;

-обеспечение
процесса
повышения
трудовой
активности,
являющегося
целью
руководства.

Мотивацию как процесс

- **Первый этап** - возникновение потребностей. Потребность - это то, от чего человек стремится освободиться. Потребности бывают различными: физиологические, психологические, социальные.
- **Второй этап** - поиск путей устранения потребности. Можно удовлетворить потребность, подавить ее или не реагировать на нее.
- **Третий этап** - определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать для устранения потребности.
- **Четвертый этап** - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.
- **Пятый этап** - получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.



Факторы мотивации:

- Материальное вознаграждение
- Перспектива
- Лучшие условия труда
- Признание
- Свободное время
- Интерес к работе



Материальное вознаграждение

■ *Формы денежного поощрения:*

*- повышение
заработной
платы*

- премии

- поощрения



Перспектива

- *Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в возможности «расти».*

*-возможность занять более высокую
должность*

*- более сложная и ответственная
работа.*



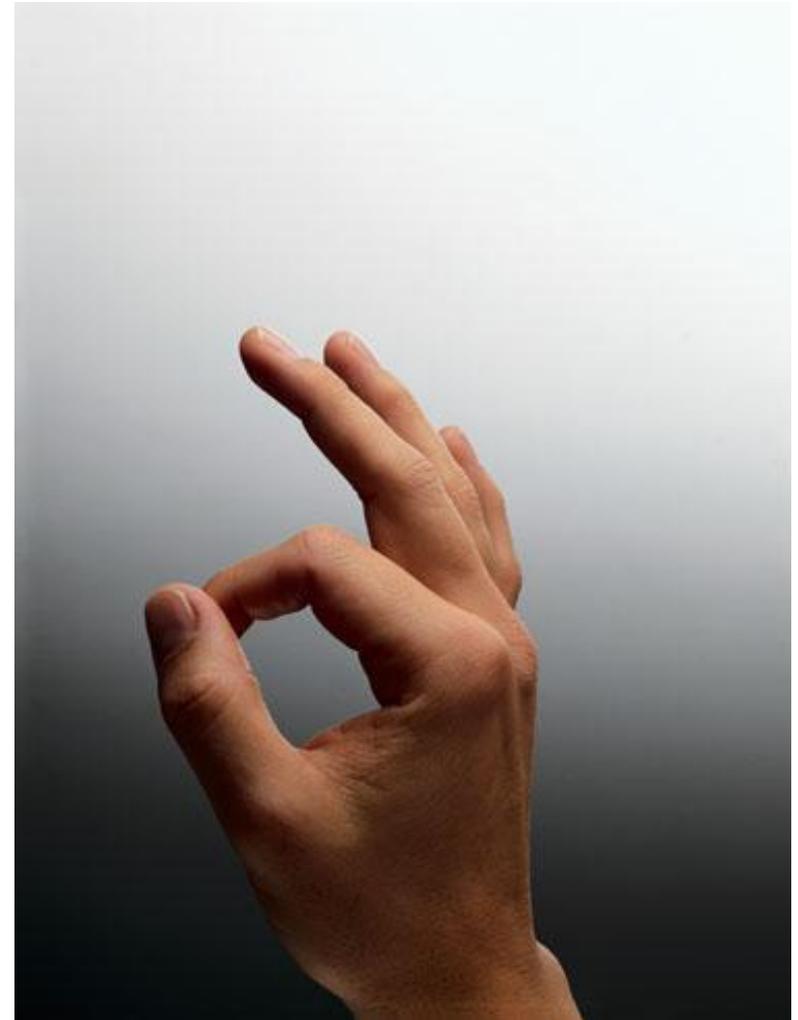
Лучшие условия труда

- *Трудовое поведение работника в значительной степени определяется рабочей средой, т. е. обстановкой, в которой осуществляется работа.*



Признание

- *Большинству людей нравится чувствовать себя частью организации, в которой они работают.*



Свободное время

- *Руководитель может поощрять подчиненных за хорошую работу увеличением продолжительности отпуска, давая работнику задание на день и отпускать его с работы, если оно выполнено раньше.*



Интерес к работе

- *Многие ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников.*



Мотивационный процесс

1. Возникновение потребности.

Потребность - это то, что возникает в сознании человека и является достаточно общим для различных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Выделяют два основных типа потребностей:

- Первичные потребности – это физиологические и как правило врожденные потребности.
- Вторичные потребности - психологические потребности.



2. Поиск путей устранения потребностей (побуждение к действиям).



3. Определение направления и образа действия.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека для устранения потребности.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимулы - внешние раздражители, выполняющие роль рычагов воздействия с целью появления определенных мотивов поведения.



6. Устранение потребности.



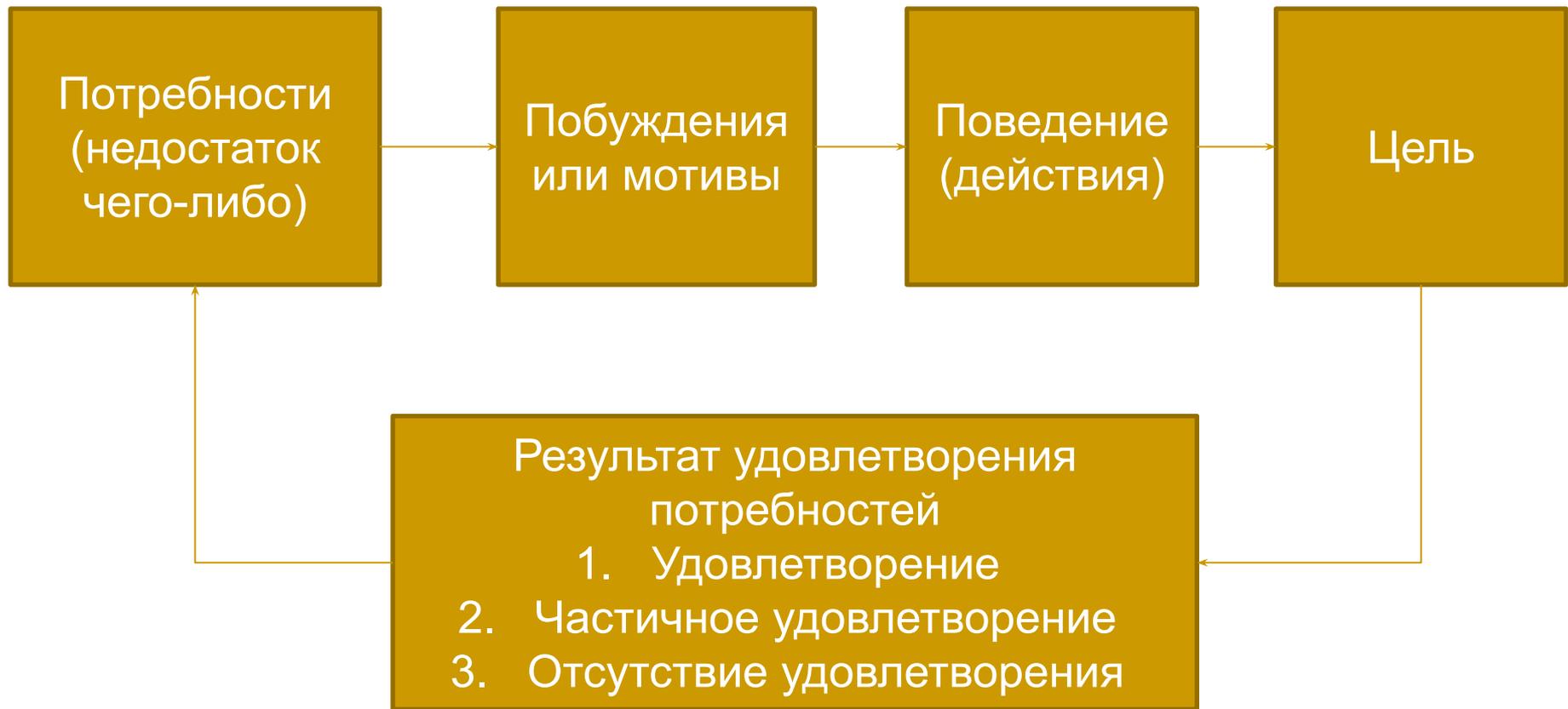
5. Получение вознаграждения за осуществление действия.



4. Осуществление действий.



Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

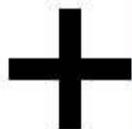


Подходы к мотивации

Процессуальный Подход

Создание системы внешних движущих сил

**мотивация команды,
материальное стимулирование**
(теория ожидания Курта Левина,
теория ожидания Виктора Х. Врумма,
теория справедливости Адамса,
модель мотивации Портера - Лоулера)



Содержательный подход

Понимание и предвидение внутренних движущих сил

**Индивидуальный подход,
нематериальная мотивация**

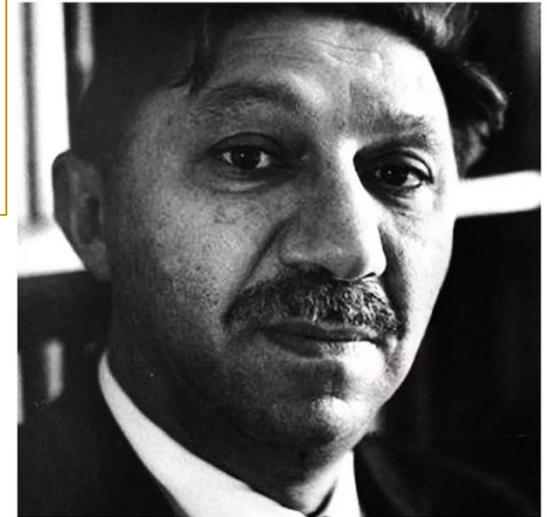
(теория потребностей Абрахама Маслоу,
двухфакторная теория Фредерика Герцберга,
теории Клейтона Альдерфера и
Дэвида Мак-Клеlland)

Теория иерархии потребностей по А.Маслоу

□ Автор теории исходит из того, что все люди **постоянно ощущают какие - либо потребности, которые побуждают их к действию.**

неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные – не мотивируют людей;

чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ



Концепция А. Маслоу иерархии потребностей в мотивации человека

Теория иерархии потребностей по А.Маслоу

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности

Теория иерархии

потребностей по А.Маслоу

Группы потребностей	Формы потребностей	проявления	Примеры удовлетворения потребностей	средств
Самовыражение	Стремление к достижению результата		Предоставление творческой работы	
Признание и самоутверждение	Желание определенное положение в коллективе	занимать	Присвоение рангов или званий	или
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений в коллективе		Поощрение создания неформальных групп	
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений		Создание системы страховки	
Физиологические потребности	Желание регулярно питаться	и	Создание легкодоступных систем питания	

Теория иерархии потребностей по А.Маслоу

В руководстве персоналом важно также учитывать достаточность удовлетворения потребностей. **Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей**, например, едва ли мы найдем среди работающих такого, который считает, что ему больше не нужны деньги, безопасность, друзья и т.п. Однако при восприятии этих ценностей как достаточно удовлетворяющих работника у него актуализируются более высокие потребности.

Недостатки концепции Маслоу

Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;

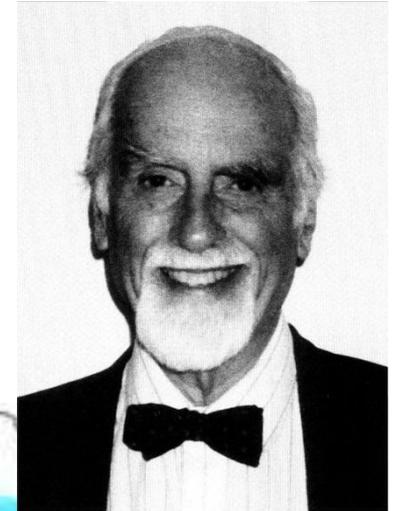
предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;

утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

Теория приобретённых потребностей МакКлелланда

Автор выделяет:

- потребность в успехе (стремление человека достигать поставленные цели более эффективно, чем прежде);
- потребность в причастности (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- потребность во власти:
 - стремятся к власти ради властвования
 - стремятся к власти ради решения групповых задач.



Теория мотивации МакКлелланда (Теория приобретенных потребностей)

Потребность во власти

Хотят контроля и
влияния на других

Любят конкуренцию
и победы

Рады статусу и
признанию

Любят "выигрышные"
аргументы

Потребность в причастности

Хотят принадлежать к
группе

Хотят нравиться и
будут следовать за
группой, независимо
от того, куда группа
пойдет

Предпочитают сотрудни-
чество, не конкуренцию

Не любят высокий риск
и неопределённость

Потребность в достижении

Устанавливают значи-
тельные цели и
достигают их

Принимают на себя
просчитанные риски

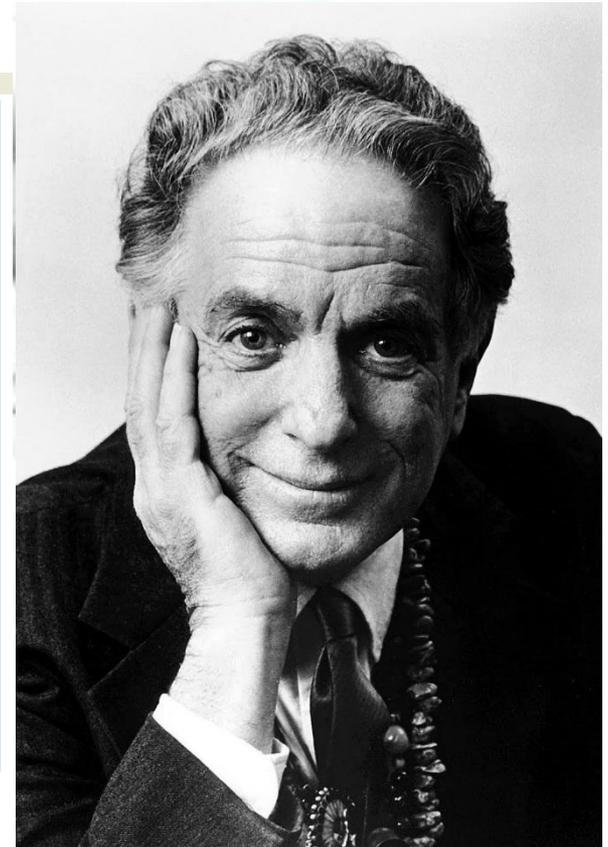
Любят получать
регулярную обратную
связь о своём прогрессе
и достижениях

Предпочитают работать
в одиночку

[Задание!]

- Что должен сделать менеджер при наличии у работников чувства неудовлетворенности?
- Когда достижения более заметны: когда человек работает в группе или самостоятельно?
- В чем может выражаться потребность властвования?
- Как человек с потребностью причастности может удовлетворить свою потребность на рабочем месте?

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.



Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей. Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процесс «неудовлетворенность - отсутствие удовлетворения» определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором выполняется работа. Их отсутствие вызывает у работников неудовлетворение. В то же время наличие данных факторов не обязательно вызывает удовлетворение, *т.е. данные факторы не играют мотивирующей роли*. Обычно эти факторы называют **факторами «здоровья»**. **К НИМ ОТНОСЯТСЯ:**

общая политика и управление фирмой
техническое руководство трудом работника
система и размер оплаты труда
взаимоотношения с руководителем
условия работы.

Факторы условий труда:

политика фирмы;
условия работы;
заработная плата;
межличностные отношения в коллективе;
степень непосредственного контроля за работой.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процесс «удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы. Данные факторы оказывают сильное влияние на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы отсутствуют, то их отсутствие не приводит к усилению неудовлетворенности.

Данные факторы называют мотивирующими факторами, если они удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль. К таким факторам относятся:

достижение результатов
признание со стороны окружающих
процесс работы
ответственность
продвижение по службе.

Мотивирующие факторы:
успех;
продвижение по службе;
признание и одобрение результатов работы;
высокая степень ответственности;
возможности творческого и делового роста.

Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17

Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения привлекательности работы	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первоочередное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов «здоровья» практически бесполезно. Поэтому менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворения.

[Теория ожидания Врума]

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет **надежда на справедливое вознаграждение.**

Валентность – степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

Ожидание – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.



Теория ожидания Врума

Человек должен надеяться на то, что выбранный им путь удовлетворения потребности через осуществление определенных действий приведет к получению желаемого результата. Ожидание в рамках теории понимается как оценка личностью вероятности наступления определенного события.

Теорию ожиданий можно выразить следующей формулой:

Мотивация = $(З-Р) * (Р-В) * \text{Валентность}$

где $(З-Р)$ - ожидания сотрудника в отношении взаимосвязи затрат труда – результатов,

$(Р-В)$ - ожидания сотрудника в отношении взаимосвязи результаты труда - вознаграждение,

валентность - предполагаемая ценность получаемого вознаграждения для сотрудника

[Теория ожидания Врума]

1. *Ожидание*. Как человек воспринимает зависимость между усилием и результатом.
2. *Инструментальность*. Как человек воспринимает зависимость между результатами его работы и вознаграждением;
3. *Валентность*. Это отражает ценность конкретного вознаграждения

Теория ожидания Врума



например,
повышенное
число посе-
щений заказ-
чиков, более
длительный
рабочий день

например, по-
вышенный
объем продаж,
увеличение чи-
сла активных
клиентов, более
высокий пока-
затель продаж
на посещение
заказчиков

например,
большая
оплата,
чувство
достижения
цели, ува-
жение, про-
движение
по службе

Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

Теория справедливости Адамса

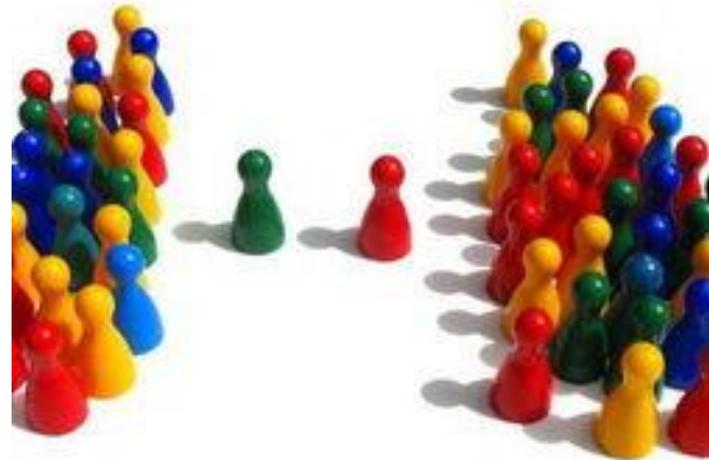
Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

Теория справедливости Адамса

«Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, врач с врачом, директор с директором»
варианты итоговой оценки таких сравнений:
недоплата,
справедливая оплата,
переплата.



Теория справедливости Адамса

Сотрудники определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если баланс не справедлив, сотрудники пытаются изменить его за счет изменения количества затрачиваемых усилий или уровня вознаграждения.

Теория справедливости Адамса

Возможны три типа восприятия человеком справедливости дополнительных выплат:
относительное равенство,
абсолютное равенство,
уравнительное равенство.



Теория справедливости Адамса

Индивид сравнивает два отношения:

- отношения между его собственным усилием и вознаграждением;
- аналогичное соотношение, воспринимаемое им при наблюдении за деятельностью других людей и сравниваемое с собственными усилиями и вознаграждением.



Теория справедливости Адамса

Положительную роль

составляют:

открытые обсуждения

спорных вопросов;

исключение тайны в

отношении величины

вознаграждения;

создание благоприятного

морально-психологического

климата.

Модель мотивации Портера-Лоулера

В модели Портера-Лоулера фигурируют следующие переменные:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- степень удовлетворения;
- вознаграждение.

к удовлетворению приводит само чувство выполненной работы, которое также и повышает результативность.



[Процессуальные теории]

Теория подкрепления Б. Скиннера.

«поведение людей определяется их прошлым опытом»

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

«поведение работника результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия.»