

# МОТИВАЦИЯ



Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

Процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию.

Мотивационный процесс включает:

- оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

## Виды мотивации

**Внешняя мотивация** (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. Часто внешние мотивы называют стимулами, т.к. их целью является стимулирование определенных действий или определенного поведения субъекта. Например: прибыль является стимулом (внешним мотивом) для организации бизнеса. Или возможность получения жилья является стимулом для продолжения работы на определенной должности в течении определенного промежутка времени и т.д.

**Внутренняя мотивация** (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности или внутренними мотивами субъекта, так же могут называться побудительными мотивами или побуждениями. Например: человек спасший утопающего вряд ли в тот момент думал о награде, скорее его побудило к действию желание помочь, другому человеку, понятие долга, мужество.

**Положительная мотивация** (позитивная) — основана на положительных стимулах, часто ее называют стимулированием, т.е. создание положительных стимулов для достижения определенных целей, таких как повышение производительности, повышение эффективности, повышение объемов продаж, реализация остатков и т.д. Формами положительной мотивации являются: премии, бонусы, надбавки, возможность вовлечения рабочих в процессы управления, награждение, похвала и т.д.

**Отрицательная мотивация** (негативная) — основана на отрицательных стимулах. В случае действия негативной мотивации человека побуждают к деятельности страх перед возможными неприятностями или наказанием и стремление их избежать. Формы негативной мотивации разнообразны: вербальное (словесное) наказание (осуждение, замечание и т.п.); материальные санкции (штраф, лишение привилегий, стипендии); социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой, социальный ostracism); лишение свободы; физическое наказание. Основным недостатком негативных санкций является кратковременность их влияния: они стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период их действия. Негативная мотивация тем сильнее влияет на человека, чем больше его уверенность в неизбежности наказания.

*Устойчивая мотивация* — основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

*Неустойчивая мотивация* — постоянно требует дополнительного подкрепления.



*Мотив самоутверждения* — стремление утвердить себя в социуме; связан с чувством собственного достоинства, честолюбием, самолюбием. Человек пытается доказать окружающим, что он чего-то стоит, стремится получить определенный статус в обществе, хочет, чтобы его уважали и ценили. Таким образом, стремление к самоутверждению, к повышению своего формального и неформального статуса, к позитивной оценке своей личности — существенный мотивационный фактор, который побуждает человека интенсивно работать и развиваться.

*Мотив идентификации с другим человеком* — стремление быть похожим на героя, кумира, авторитетную личность (отца, учителя и т. п.). Этот мотив побуждает работать и развиваться. Он является особенно актуальным для подростков, которые пытаются копировать поведение других людей. Стремление походить на кумира — существенный мотив поведения, под влиянием которого человек развивается и совершенствуется.

***Мотив власти*** — стремление индивида влиять на людей. Мотивация власти (потребность во власти) является одной из самых главных движущих сил человеческих действий. Это стремление занять руководящую позицию в группе (коллективе), попытка руководить людьми, определять и регламентировать их деятельность. Мотив власти занимает важное место в иерархии мотивов.

***Мотив саморазвития*** — стремление к саморазвитию, самоусовершенствованию. Это важный мотив, который побуждает индивида много работать и развиваться. По мнению **Абрахама Маслоу**, это стремление к полной реализации своих способностей и желание ощущать свою компетентность. Как правило, для движения вперед всегда необходима определенная смелость. Человек часто держится за прошлое, за свои достижения, покой и стабильность. Страх риска и угроза потерять все сдерживают его на пути саморазвития. Таким образом, человек часто как будто «разрывается между стремлением к движению вперед и стремлением к самосохранению и безопасности».

## ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

### **Иерархия потребностей А. Маслоу.**

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчинённого, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.





ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ

## Рассмотрим все пять уровней иерархии потребностей Маслоу.

### *1. Физиологические потребности.*

Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

### *2. Потребность в безопасности.*

Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

### *3. Социальные потребности.*

Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путём вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путём сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.



#### *4. Потребности в уважении.*

Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой.

Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.



*5. Потребности в самореализации и в самовыражении.*

Когда удовлетворены потребности четырёх нижних уровней, человек фокусирует своё внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.



Вторую группу факторов Герцберг назвал *мотиваторами* или *удовлетворителями*. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.



## ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей.



Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

- ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
- третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.



Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров.

- Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим.
- Подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий.
- Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.
- Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

## Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- ❖ затраченные усилия
- ❖ восприятие
- ❖ полученные результаты
- ❖ вознаграждение
- ❖ уровень удовлетворенности

## Теория мотивации Дугласа Макгрегора

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- ✓ задания, которые получает подчиненный;
- ✓ качество выполнения задания;
- ✓ время получения задания;
- ✓ ожидаемое время выполнения задачи;
- ✓ средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- ✓ коллектив, в котором работает подчиненный;
- ✓ инструкции, полученные подчиненным;
- ✓ убеждение подчиненного в посильности задачи;
- ✓ убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- ✓ размер вознаграждения за проведенную работу;
- ✓ уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.



Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.





