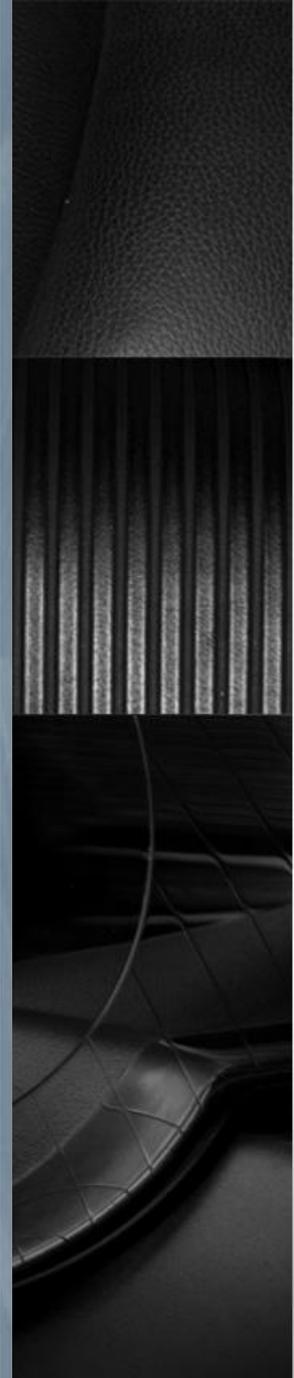


# ГЛАВА 3. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



### 3.1. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ

Под мотивацией понимают и побуждение к действию, и динамический процесс физиологического (и психологического) плана, управляющий поведением человека (определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость), и способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности



Мотив выступает одним из ключевых понятий психологической *теории деятельности* и определяется как материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом *деятельности*. Мотив представляется субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными *эмоциями* от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой его настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.



Внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация связана не с внешними обстоятельствами, а с содержанием деятельности.

Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной, а основанная на отрицательных стимулах — отрицательной.



Классификация мотивов представлена на рисунке ниже, из которого следует, что наряду с мотивами самоутверждения, идентификации, процессуально-содержательными, внешними, общественно-значимыми и негативными, можно выделить мотивы власти, присоединения, достижения и саморазвития.

Общественно значимые	Негативные	Власти	Присоединения	Саморазвития
Процессуально-содержательные	<b>Мотивы</b>			
	Достижения	Внешние	Идентификации	Самоутверждения

### 3.2. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И ОБРАЗ РАБОТНИКА

В соответствие с классификацией Х. Шольца существует три группы теорий мотивации: теории, в основе которых лежат специфические образы работников организаций (теория «XV» и теория «Z»);

содержательные теории, базирующиеся на анализе структуры потребностей и мотивов личности и их проявлений;

процессуальные теории, позволяющие выйти за рамки изучения отдельного индивида и исследовать влияние на мотивацию различных факторов внешней среды.





## Теорию «Х», по мнению Макгрегора, можно свести к следующему:

- среднему человеку присуще отвращение к работе и стремление по возможности отлынивать от нее;
- чтобы заставить людей прикладывать адекватные усилия в интересах организации, их необходимо принуждать, контролировать, направлять и угрожать им наказаниями;
- как правило, люди предпочитают получать приказы, избегать ответственности, они нечестобливы и прежде всего хотят безопасности.



**Макгрегор описывает основы теории «У» следующим образом:**

- 1) затраты физических и интеллектуальных усилий в работе не менее естественны, чем отдых и развлечения; среднему человеку нравится работать;
- 2) контроль извне и угроза наказания не являются единственным средством поощрения усилий в интересах компании;
- 3) преданность общим целям непосредственно связана с наградой за усилия, затраченные на их достижение, причем особенно ценно моральное удовлетворение: оно может стать прямым результатом усилий, направленных на решение организационных задач;
- 4) в соответствующих условиях средний человек не только принимает возлагаемую на него ответственность, но и стремится к этому;
- 5) людям свойственна высокая степень воображения, смекалки и творческой активности при решении организационных проблем.



которой лежат восемь основных ценностей в работе сотрудников, была разработана Эдгаром Шейном. Он назвал эти ценности «карьерными якорями»:

- *Технико-функциональный «якорь»*
- *Общее руководство*
- *Самостоятельность и независимость*
- *Чувство безопасности и стабильность*
- *Предпринимательская жилка*
- *Стремление быть полезным и преданность делу*
- *Испытание сил в чистом виде*
- *Стиль жизни*

### 3.3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

В основании этой иерархии лежат физиологические, или «животные», нужды, а на верши не ее находятся человеческие потребности в самореализации. Каждый следующий уровень связан с предыдущим: только удовлетворив базовые нужды, люди могут перейти к более сложным потребностям.





**Маслоу показал, что усовершенствованный образовательный процесс мог бы стимулировать личный рост, если:**

- учить каждого быть самими собой, знать свое внутреннее «я» и прислушиваться к голосу своих чувств;
- учить людей преодолевать свои культуральные предубеждения и становиться гражданами мира;
- помогать людям найти свое призвание, следовать своим склонностям, судьбе и предназначению, что касается прежде всего избрания карьеры и спутника жизни;
- разъяснять каждому, что жизнь драгоценна и открыта для радости.



**Теория Маслоу получила развитие в трудах Клайтона Алдерфера. В отличие от Маслоу он выделил три иерархических уровня:**

1. потребности существования (этот уровень объединяет физиологические и иные материальные потребности человека);
2. связующие потребности — потребности в межличностном взаимодействии, в отношениях и оценке;
3. потребности роста в целях развития и саморазвития



В результате экспериментов Герцберг в конце 50-х гг. XX в. пришел к выводу, что существует две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы:

- факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании; условия труда; величина заработной платы; межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными;
- факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

## следующие:

- чтобы мотивировать персонал, руководитель должен обеспечить наличие гигиенических факторов и определить основные мотивирующие факторы;
- эффективное использование теории возможно при наличии двух перечней факторов и оценок их значимости работниками;
- наиболее полное воплощение данная теория нашла в программах «обогащения» труда, предполагающих структурирование трудовой деятельности в направлении осознания исполнителем сложности и значимости заданий, ответственности и самостоятельности в принятии решений и в снижении монотонности.

## Клеелланду ):

- Потребность власти как желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, целесообразно готовить к занятию высших руководящих должностей.
- Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать достаточные полномочия, чтобы «высвободить» инициативу в решении поставленных задач.
- Потребность в причастности означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, в налаживании дружеских отношений, в оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.



## Три важных условия, обеспечивающих высокую мотивацию достижения(по Д. Мак Клелланду):

1. персональная ответственность за решение проблемы или за исполнение задания;
2. наличие обратной связи о результатах исполнения. Обратная связь обеспечивает улучшение результатов;
3. наличие выполнимой задачи, т.е. задачи достаточно сложной, но не слишком.



## Четыре основных компонента тренинговых программ, формирующие мотивацию достижения:

1. Приобретение руководителями (работниками) информации о мотивации достижения и ее важности для успеха в управленческой деятельности.
2. Установление высокого уровня планируемых достижений.
3. Помощь в осознании каждым себя как победителя, человека с высоким уровнем достижений.
4. Оказание групповой поддержки другим людям, которые стремятся к высоким достижениям.

## Характеристики содержательных теорий мотивации

Авторы	Наименование теории	Основное содержание
А. Маслоу	Иерархия потребностей	<i>Потребности самореализации</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эгоистические</li> <li>• Социальные</li> <li>• Безопасности</li> <li>• Физиологические</li> </ul>
К. Альдерфер	Теория трех иерархических уровней	<i>Уровень</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Роста</li> <li>• Связующий</li> <li>• Существования</li> </ul>
Д. Мак Клеlland	Теория приобретенных потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивация достижения</li> <li>• Потребность власти</li> <li>• Потребность в причастности</li> </ul>
Ф. Герцберг	Двухфакторная теория	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивирующие факторы</li> <li>• Гигиенические факторы</li> </ul>

### 3.4. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

В основе этих теорий лежит концепция И.П. Павлова о том, что любое поведение человека — это результат воздействия стимула. Поэтому поведение человека подвержено влиянию посредством перестраивания (изменения) среды или процесса, в котором работает человек. Так же поведение человека определяется и результатом (последствиями) выбранного в данной ситуации типа поведения.

В теории ожиданий, предложенной в 1964 г. канадцем Виктором Врумом, основная идея состоит в надежде работника на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей. Ожидание рассматривается как оценка работником вероятности отмеченного события. **Теория подчеркивает важность трех взаимосвязей :**



## Целесообразны следующие практические рекомендации:

- Руководитель при постановке задач должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии его оценки.
- Для повышения вероятности достижения цели руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.
- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.
- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует структуре его потребностей.
- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

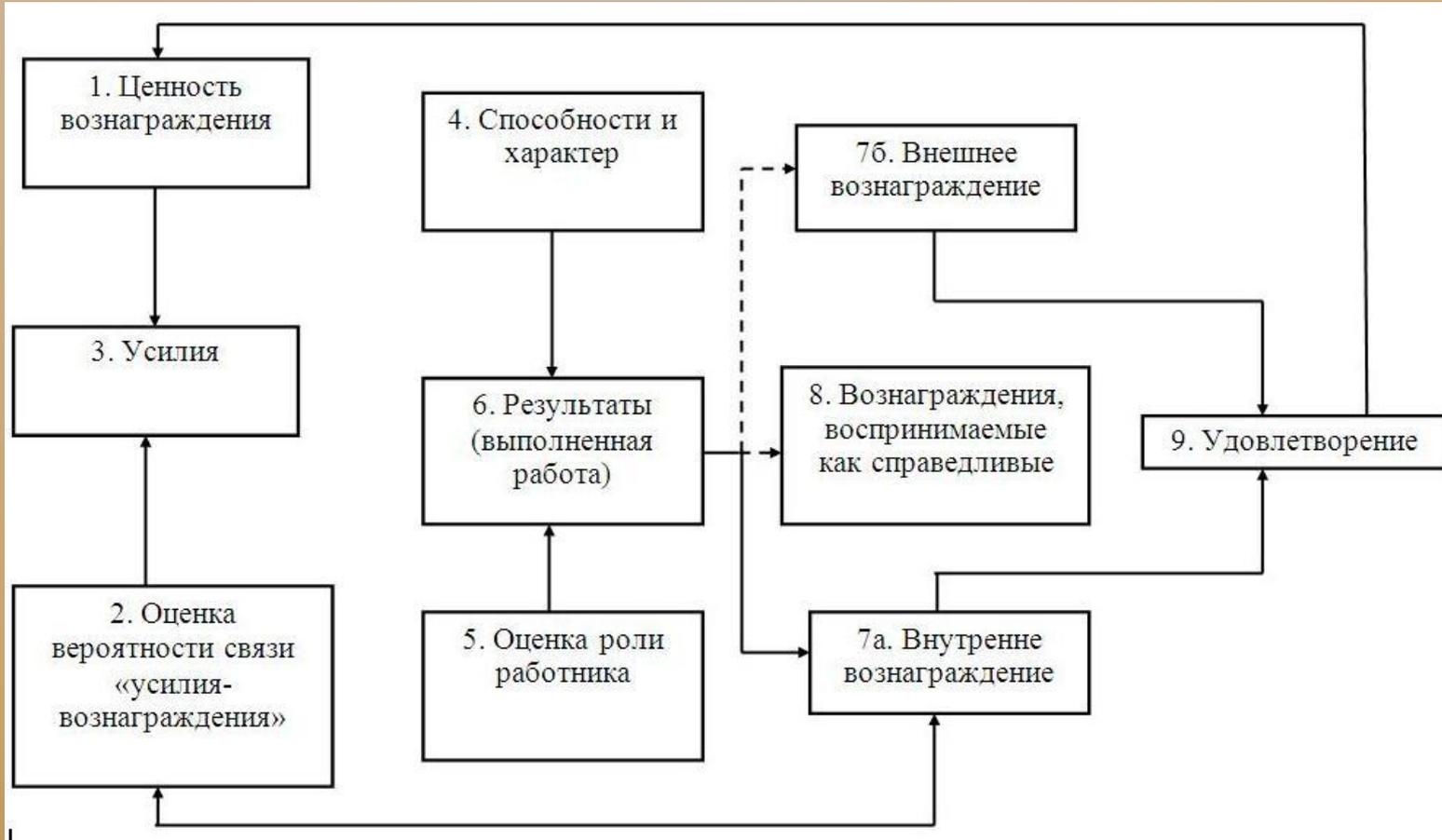


к усилиям, затраченным на получение этого результата, и, кроме того, соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственные действия повторяются, если нет, то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил;
- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);
- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);
- попытка повлиять на организацию или руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;
- выбор другого объекта сравнения или попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

# Модель Портера–Лоулера





## ***Теория Дж. Аткинсона***

Исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха (Моу) и мотив, побуждающий избегать неудачи (Мн). Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.