**Мотивация как функция управления.  
Содержательные теории мотивации**

(сл. 1) Одна из центральных проблем современного менеджмента — проблема мотивации трудовой деятельности. Изучение мотивации позволяет ответить на вопрос о том, что заставляет людей работать, выбирать тот или иной вариант поведения, что может направить деятельность работников на достижение определенных целей. Мотивация относится к не только важной, но и чрезвычайно сложной области наук о человеке. Дело в том, что мотивацию нельзя наблюдать непосредственно — наблюдать можно только поведение работника. Поэтому первое, что следует учесть — это то, что любое наше объяснение мотивов человека представляет собой допущение, предположение. Для того чтобы сделанное нами предположение о мотивах поступков людей оказалось приближено к реальности, следует разобраться в том, как современная наука объясняет закономерности процесса человеческой мотивации, рассмотреть основные подходы к объяснению ее природы. Естественно, в рамках вопросов современного менеджмента, нас интересуют прежде всего, проблемы трудовой мотивации.

(сл. 2) Процесс управления неразрывно связан с постановкой целей, разработкой программ и планов по их реализации, с доведением целей и задач до подразделений и отдельных исполнителей, с разработкой систем контроля и оценки персонала. Однако самые обоснованные цели, стратегии и планы развития могут быть сведены на нет, если члены организации не будут стремиться к их реализации, не будут справляться со своими обязанностями и способствовать достижению целей организации и реализации ее миссии. В сущности, реализация стратегии и всех планов организации в первую очередь зависит от заинтересованности персонала, людей, которые выполняют в организации конкретные задачи и работы, поэтому путь к эффективному управлению человеком в организации лежит через понимание его мотивации.

(сл. 3) В современном менеджменте существует несколько подходов к определению понятия мотивации, отличающихся своими акцентами и степенью детализации.

Мотивация представляется в них по-разному:

•как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий;

•совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

•процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;

•деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах;

•органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом этого поведения выступают эффективные совместные действия, реализующие планы организации. В рамках данного учебника мы будем использовать следующее определение.

(сл. 5) Основными понятиями теории мотивации являются потребности, мотивы, стимулы и вознаграждения. Мотивация — процесс, который начинается с физиологической или психологической нехватки или потребности. Предмет, способный удовлетворить эту потребность, становится целью, к которой человек стремится. Специалисты по психологии говорят, что человек постоянно испытывает потребность — физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Потребности человека крайне трудно поддаются изучению, так как их невозможно наблюдать или измерить, о существовании потребностей можно судить лишь по поведению людей. Потребности имеют индивидуальное проявление, т.е. возникают и находятся внутри конкретного человека. Потребности имеют огромное влияние на человека, но при этом возникают они как осознанно, так и неосознанно, и далеко не все потребности осознаются индивидом. Следом за потребностью у человека возникают мотивы. Мотив — это то, что побуждает человека действовать определенным образом. Мотив, так же, как и потребность, находится внутри человека, имеет индивидуальный, персонифицированный характер и зависит от множества внешних и внутренних факторов. Но, в отличие от потребностей, все мотивы можно осознать и человек способен воздействовать на свои мотивы вплоть до их устранения. Вызвать действие определенных мотивов способны стимулы. Стимулы — это своеобразные рычаги воздействия на человека, которые в значительной мере предопределяют поведение работников в организации. В качестве стимулов могут выступать различные ресурсы, обещания, предоставляемые возможности и многое другое Процесс использования различных стимулов для мотивирования персонала называется стимулированием. Правильно стимулированный, мотивированный персонал — залог успешной работы организации, реализации ее стратегии и целей.

(сл. 6) Все виды стимулов, используемых в современных организациях, можно подразделить на две большие группы: 1. Материальные стимулы. 2. Нематериальные стимулы.

(сл. 7) Материальные стимулы делятся на денежные и неденежные, нематериальные – на социально-психологические, творческие, стимулирование свободным временем.

(сл. 8, 9) Чем ниже уровень жизни и социальных притязаний работников, тем действеннее для них материальные стимулы, и наоборот.

(сл. 10, 11, 12) При этом следует учесть, что нематериальное стимулирование — это обращение к личности человека, его самооценке, и поэтому для человека очень важно, чтобы оно не было формальным и воспринималось как действие, обращенное именно к нему. Особое внимание нематериальным стимулам уделяется в организациях, в которых к человеческим ресурсам относятся не как к издержкам производства, а как к человеческому капиталу и источнику конкурентных преимуществ. Стимулы всегда должны носить характер вознаграждения, т.е. представлять определенную ценность для конкретного работника Вознаграждение имеет более широкий смысл, чем просто деньги или то, что можно на них купить. Это все то, что человек считает ценным для себя.

(сл. 13) Различают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение человек получает от самой работы, через чувство удовлетворения от достигнутых результатов. Внешнее вознаграждение дается организацией. Внешние и внутренние факторы мотивации, без сомнения, взаимосвязаны между собой. Человек делает что-то, в том числе и работает, либо потому что ему нравится сам процесс (внутренняя мотивация), либо потому, что ему хочется чего-то за это получить (внешняя мотивация). Естественно наиболее сильной мотивация будет в том случае, если оба фактора действуют одновременно. Если человек говорит о своей работе: «Мне нравится то, что я делаю, и еще за это платят хорошие деньги, ценят и уважают», это наиболее гармоничная ситуация, обеспечивающая как высокую степень удовлетворенности работника, так и высокие результаты его трудовой активности. В то же время очевидно, что если не действует ни один из факторов мотивации, трудно рассчитывать на производительный труд человека. Люди, которые работают только ради внешних стимулов, могут быть глубоко несчастны — такая работа не позволяет человеку испытывать полного удовлетворения. Именно поэтому современные подходы к мотивации персонала уделяют первостепенное внимание получению внутреннего вознаграждения. Исследования последних лет показали, что без удовлетворенности своей работой нет подлинной мотивации, по-настоящему мотивированный персонал — работники, получающие не только внешнее, но и внутреннее вознаграждение от своей деятельности.

(сл. 14) Мотивация как процесс. Мотивация — процесс, который начинается с физиологической или психологической нехватки (потребности), создающей побуждение к действию или активность. Процесс мотивации выступает органической частью всего процесса управления. Подход к функции мотивации в организации как к процессу предполагает его протяженность во времени и пространстве, а также выделение определенных последовательных этапов или стадий.

Мотивационный процесс можно рассматривать как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий во время их трудовой деятельности, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны менеджмента организации для повышения эффективности труда работников.

Разделение процесса управления на несколько этапов носит достаточно условный характер и скорее отражает логику этого процесса. В реальных организациях не представляется возможным выделить процесс управления как таковой и обособить процесс мотивации. И тем не менее, для уяснения всех действий по мотивации в организациях, будет полезно привести упрощенную модель этого процесса.

Таким образом, процесс мотивации включает в себя следующие стадии (этапы). 1. Возникновение потребности, проявляющееся в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. 2. Возникновение мотивов, побуждающих человека к действию. 3. Поиск путей устранения потребности, во время которого человек решает, чего он хочет добиться и какими средствами и ищет наиболее эффективный для этих целей тип поведения. 4. Осуществление определенных действий, во время которых человек затрачивает некоторые усилия для устранения потребности. 5. Получение вознаграждения за осуществленные действия, причем ценность вознаграждения показывает, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

6. Устранение потребности, приводящее к снятию напряжения, вызываемого потребностью, а также усилению или ослаблению мотивации к деятельности.

Проблема анализа трудовой мотивации человека имеет свою историю. Исследователи обычно выделяют несколько подхода объяснения ее природы. Первым появился подход, созданный в рамках теории научного менеджмента Фредерика Тейлора. Внимание сторонников этого подхода было сосредоточено, прежде всего, на вопросах, связанных с оплатой труда. Работник представляется экономическим человеком — готовым сделать больше за бóльшие деньги. В рамках этого подхода были разработаны стимулирующие системы оплаты труда, основанные на жесткой привязке оплаты к результату: количеству и качеству произведенной продукции. Однако явная ограниченность такого подхода оставляла больше вопросов, чем давала ответов. Ведь все мы знаем: далеко не всегда увеличение оплаты приводит к тому, что люди начинают работать лучше. Толчком для разработки более совершенных подходов к объяснению природы трудовой мотивации послужили результаты Хоторнского эксперимента, показавшего, что забота и уважение со стороны руководства, а также возможность работать с приятными коллегами — важные стимулы для улучшения производственных показателей. Развитие данного подхода позволило рассматривать работника как социального человека. Слабость данных подходов выражается в стремлении к манипуляции поведением работника посредством материальных или социальных вознаграждений. В отличие от них современные исследователи рассматривают работника как многогранную личность, которой движут многогранные мотивы.

Отношение к работнику как к уникальной личности, имеющей собственные разнообразные потребности и стремления, их учет в управленческой деятельности — не только мощный рычаг повышения эффективности деятельности организации, но и фактор личного роста работника. Такой подход получил название концепции человеческих ресурсов и стал основой современных подходов к мотивации работников. Реализация указанного подхода требует глубокого понимания природы и основных закономерностей процесса человеческой мотивации. При всех различиях в подходах есть общее понимание наличия врожденных потребностей (их называют также физиологическими, биологическими, первичными). Не вдаваясь в спор о том, какое из наименований может быть признано наиболее точным, отметим, что большинство исследователей сходятся в следующем: этот тип потребностей определяется физиологией человека и они подчинены более сложным — вторичным, социальным потребностям. Вторичные мотивы приобретаются в процессе усвоения социального опыта, существующих социальных норм и ценностей. Среди вторичных потребностей обычно выделяют потребность в достижении, власти, безопасности, статусе, принадлежности. Так, известный американский психолог Абрахам Маслоу утверждал, что работающий человек может достичь самоактуализации, если в процессе трудовой деятельности использует свои способности для достижения позитивных целей. Работа удовлетворяет его потребности и служит достижению таких целей, как поиск истины, уникальность, целостность, совершенство и независимость.

Мотивационная сфера человека динамична и сложна. Зачастую у человека одновременно и даже по отношению к одной цели может действовать несколько мотивов, например человек работает в продажах и потому, что зарабатывает деньги, и потому, что ему нравится общаться с людьми, и потому, что считает свою работу полезной для общества. Так возникает система, иерархия мотивов.

Безусловно, процесс мотивации выглядит простым и однозначным только в теории, в реальной же практике управления он весьма сложен, что определяется сложностью и неоднозначностью личности человека. Это наглядно подтверждается существованием большого количества теорий и подходов к организации этого процесса, которые мы рассмотрим далее. Теории мотивации. В арсенале современной науки существует множество теорий, пытающихся объяснить поведение человека в организации. За вторую половину XX в. было разработано немало научных подходов и теорий мотивации личности, которые показывают, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны. (сл. 15) Первоначальные концепции мотивации были связаны в основном с удовлетворением простейших, утилитарных потребностей работника с использованием простейших, в основном материальных стимулов. Политика «кнута и пряника» известна с древнейших времен, а научное управление, внедряя прогрессивные системы оплаты труда, по сути, довело использование тех же «кнута» и «пряника» до совершенства.

(сл. 16) Такие механистические подходы к мотивации человека в организации основаны на примитивном природы личности и описываются теорией Х Дугласа Макгрегора. Согласно этой теории:

•большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избежать;

•большую часть сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление;

•большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности;

•большинство сотрудников предпочитают быть исполнителями и избегают ответственности.

В том же своем труде «Человеческая сторона предприятия» (1960 г.), где была представлена теория X, Д. Макгрегор предложил в качестве альтернативы ей теорию Y. Согласно теории Y:

•работа выступает желанной для большинства сотрудников; •сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей; •заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату;

•сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.

Через 20 лет после публикации теорий X и Y, другой исследователь, Уильям Оучи, представил теорию Z (1981 г.), описывающую подходы к мотивации в Японии. В этой теории подчеркиваются положительные эффекты: •от заботы о каждом сотруднике в целом (заботы о качестве жизни); •привлечения сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений; •периодической ротации кадров и пожизненной гарантированной занятости.

(сл. 17) Дальнейшее развитие теории мотивации связано с первыми попытками использовать в управлении методы психологии — Элтон Мэйо и его эксперименты, возникновение школы человеческих отношений, и далее исследования и работы А. Маслоу. Исследование поведения человека в процессе труда дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать в различной степени эффективные модели мотивации работников на рабочем месте. В XX в. было разработано достаточно большое количество различных теорий и подходов к мотивации. Они разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

(сл. 18) Теории содержания мотивации. Содержательные теории мотивации концентрируются на выявлении и анализе содержания факторов мотивации. В этих теориях анализируются потребности и их влияние на мотивацию, они описывают структуру потребностей, их содержание, и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Содержательные теории (теории содержания мотивации) основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом.

(сл. 19) Первой и наиболее известной теорией содержания мотивации считается иерархия потребностей А. Маслоу. Этот исследователь все потребности человека подразделил на пять основных категорий (уровней) и назвал их базовыми потребностями. (сл. 20) Эти потребности он расположил в виде строгой иерархической структуры — «пирамиды».

Согласно этой концепции, потребности нижних уровней (физиологические, потребности в безопасности и защищенности), которые А. Маслоу назвал первичными, требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека раньше, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней, потребности высшего порядка. Каждая человеческая потребность имеет множество форм ее проявления в поведении индивидуума и средств удовлетворения.

Формы проявления и способы удовлетворения человеческих потребностей.

Физиологические потребности. Желание жить в достатке, материально обеспечивать свою семью Достойная заработная плата, возможность получения премий, бонусов и т.п.

Безопасность. Стремление к предотвращению опасных изменений в работе и жизни. Стабильность компании и коллектива, системы социальной защиты.

Принадлежность и причастность. Желание быть принятым коллективом, быть частью коллектива, иметь дружеские отношения с коллегами Создание дружеской атмосферы, демократичной корпоративной культуры, неформальных групп по интересам.

Признание и самоутверждение. Желание занимать определенное положение в коллективе Возможность карьерного роста, присвоение званий, рангов и т.п.

Самовыражение. Стремление полностью реализовать себя как личность, проявить весь свой потенциал Предоставление более интересной, творческой работы, возможности профессионального и личностного роста.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности, но посредством такого образа действий, который максимально способствует достижению целей всей организации. А. Маслоу считал, что по мере удовлетворения потребностей низшего уровня человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня, и пока не будут удовлетворены потребности предыдущего, более низкого уровня, потребности следующего уровня у человека просто не возникают. Процесс мотивации по А. Маслоу — это процесс «снизу вверх» по иерархии потребностей, т.е. от низших, физиологических потребностей к высшим, признанию и самовыражению. Однако теория А. Маслоу не получила полного подтверждения, так как в ней не удалось учесть индивидуальные особенности людей. По-видимому, такой четкой иерархии потребностей не существует, так как удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит автоматически к возникновению другой потребности более высокого уровня.

(сл. 21) Другой известный исследователь мотивации, Клейтон Альдерфер, как и А. Маслоу, исходил в своей теории «ERG» из того, что потребности могут быть объединены в отдельные группы, расположенные иерархически. Однако он выделял всего три группы: 1) потребности существования; 2) потребности связи; 3) потребности роста; При этом К. Альдерфер, в отличие от А. Маслоу, считал, что движение от потребности к потребности идет в обе стороны — вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Эта теория открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных и менее затратных средств мотивации, соотносящихся с более низким уровнем удовлетворения потребностей работников, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

(сл. 22) Автор другой теории мотивации — теории приобретенных потребностей — Дэвид Макклеланд делает упор только на потребности высших уровней, поэтому на практике эта теория в большей степени применима к мотивации людей, занимающих или стремящихся занять высокое положение в служебной иерархии. Согласно этой теории, люди в течение жизни под воздействием различных обстоятельств и условий, обучения и жизненного опыта могут приобретать три вида потребностей, которые способны оказывать сильное влияние на поведение индивида:

•потребность причастности, соучастия — потребность быть не только исполнителем, но и соучастником;

•потребность в достижении успеха, как необходимость видеть результаты своей деятельности;

•потребность во власти, рождающая стремление к лидерству.

Каждая из названных потребностей может оказаться мощным фактором мотивации работников.

(сл. 23) Потребность в причастности, соучастии выражается в стремлении к дружеским отношениям с другими людьми, коллегами. Люди с сильно выраженной потребностью в причастности нуждаются в более теплых отношениях, в одобрении и поддержке со стороны окружающих, любят работать в тесном контакте и кооперации со своими сотрудниками.

(сл. 24) Потребность в достижении успеха предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей. Индивиды, для которых в высокой степени характерна потребность в успехе, как правило, сами ставят для себя умеренно сложные цели, стремятся достигать этих целей наиболее эффективным способом и получают удовлетворение, достигнув результата, независимо от того, были ли замечены их усилия.

(сл. 25) Потребность во власти связана с внутренним стремлением человека контролировать других людей, ресурсы, процессы, влиять на поведение людей. В зависимости от того, как эта потребность используется, она может оказывать как чрезвычайно позитивное, так и негативное воздействие на организацию и управленческий успех. (сл. 26) Существует два типа власти, каждый из которых (или их комбинация) могут удовлетворить эту потребность.

(сл. 27) •Стремление к «личностной власти», т.е. личной власти ради власти как таковой. Оно предполагает стремление к возможности командовать другими, к доминированию над остальными, при этом интересы организации и бизнеса, как правило, отходят на второй план.

(сл. 28) •Стремление к «институциональной власти», социализированное стремление к власти — стремление к власти в первую очередь для того, чтобы эффективно решать групповые задачи. Такое стремление предполагает обретение власти как средства добиться коллективного успеха. Люди, стремящиеся к такой власти, используют ее для постановки общих групповых целей и организации их достижения, для мотивации и позитивного влияния на других, для эффективного выполнения ответственной работы. Такие люди имеют приверженность к порядку и упорядоченной организации труда и готовы жертвовать своими интересами во имя организации. В обычных условиях организации должны стараться уклоняться от найма на работу ищущих личной власти. Напротив, людей, которые обладают социализированным стремлением к власти, следует искать, работать с ними, готовить для важных руководящих позиций, которые позволят им использовать свои властные амбиции на пользу организации.

(сл. 29) В соответствии с еще одной содержательной теорией, двухфакторной моделью Фредерика Герцберга, все факторы, влияющие на работу человека, делятся на две большие группы:

•факторы «здоровья», связанные со здоровыми условиями труда, с окружающей средой на рабочем месте;

•факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Факторы «здоровья» — это размер оплаты и условия труда, распорядок и режим работы, межличностные отношения в коллективе, характер контроля со стороны администрации и т.д.

Эта группа факторов примерно соответствует трем нижним уровням иерархии потребностей по А. Маслоу. Сами по себе эти факторы не вызывают удовлетворения и не могут мотивировать работника. Мотивация возникает только тогда, когда эти факторы вступают во взаимодействие с факторами мотивации, которые сопоставимы с двумя высшими уровнями иерархии потребностей по А. Маслоу.

(сл. 30, 31) Так, можно выделить факторы «здоровья», связанные:

•с рабочей средой: — удобство рабочего места; — удобство системы питания; — чистота; — хорошие физические условия работы; — низкий уровень шума; — эргономика, дизайн;

•вознаграждением: — хорошая оплата труда; — социальная защита (медицинские страховки, кредиты на жилье, путевки в санатории, возможность заниматься спортом, иметь культурный отдых, и др.);

•безопасностью: — стабильность компании; — гарантии; — ощущение принадлежности; — благоприятный климат, хорошие отношения в коллективе; — одобрение со стороны коллег и руководителя.

(сл. 32, 33, 34) Факторы мотивации отражают мотивы жизни и трудовой деятельности индивида: продвижение по служебной лестнице, достижение успеха и признание заслуг, возможность роста и самовыражения, удовлетворение от самой работы и т.д. Например, выделяются факторы мотивации, основанные:

•на личностном росте: — возможность сделать карьеру; — возможность обучения; — рост ответственности и влияния в компании; — возможность творчества, самовыражения экспериментирования;

•ощущении причастности: — участие в совместном принятии решений; — интерес и учет руководством личного мнения работника; — ощущение важности своей работы; — доступ к информации о делах, планах, перспективах фирмы;

•интересе и вызове в работе: — интересная, творческая работа; — постановка трудных и интересных целей; — усложняющаяся работа, требующая профессионального роста; — возрастающая ответственность; — включение соревновательного эффекта.

Отметим, что, согласно теории Ф. Герцберга, отсутствие факторов «здоровья» вызывает демотивацию, в отличие от недостатка факторов мотивации.