

Тема 8. Мотивация как функция управления

1. Основные понятия теории мотивации
2. Ранние теории мотивации
3. Экономические и неэкономические способы мотивирования

8.1. Основные понятия теории мотивации

Путь к эффективному управлению людьми лежит через понимание их мотивации. Только понимая, что движет людьми, что побуждает их поступать так или иначе, можно направлять их действия в нужное русло.

Мотивация человека к деятельности - совокупность движущих внутренних и внешних сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий, направленных на достижение личных целей или целей организации.

Мотивация человека неразрывно связана с его потребностями.

Существуют разные трактовки потребностей. Под потребностями понимают необходимость в чем-либо, в определенных условиях жизнедеятельности, которые обеспечивают нормальное функционирование и развитие субъектов. В маркетинге это называют нуждами.

В менеджменте используется психологическая трактовка потребности. Потребность возникает тогда, когда человек испытывает физиологически или психологически недостаток в чем-то (это нужда). Нужды, принимающие специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека, и называются потребностями (так считают маркетологи).

Потребности делятся на врожденные – физиологические потребности (потребности в пище, воде, убежище) и приобретенные (потребности принадлежности и причастности, потребности в признании и самоутверждении, потребности в самореализации, власти).

Потребность создает у человека дискомфортную ситуацию и требует устранения. Устранить потребность – это означает удовлетворить

потребность, или подавить, не реагировать на нее. Правда, существует такой класс потребностей, которые устранить полностью не удастся. В качестве примера можно привести цыгана, который отучал свою лошадь ... есть.

Стремление устранить потребность создает мотив к действию.

Мотив – это то, что побуждает человека к действию и что определяет, что и каким образом надо сделать. Мотив находится внутри человека, имеет первоначальный характер. Поведение человека определяется не одним мотивом, а совокупностью мотивов, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг к другу и образуют мотивационную структуру.

Мотивационная структура – это совокупность мотивов, в которой мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. От мотивации надо отличать мотивирование. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Различают 2 типа мотивирования:

1. Через влияние воздействия у человека формируют определенные мотивы, которые побуждают его к действиям, которые желательны для мотивирующего субъекта.

2. Формирование определенной мотивационной структуры осуществляется через образование и воспитание. Второй тип мотивирования требует больших усилий и знаний, но он более эффективен.

Мотивирование использует различные способы. Одним из таких способов является стимулирование. Стимулы – рычаги воздействия, а процесс их использования – это и есть стимулирование. Одной из наиболее распространенных форм является материальное стимулирование. Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своих обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом нет однозначной зависимости. Высокая мотивация не всегда сопровождается высоким

результатом. И, наоборот, менее мотивированный человек может достичь более высоких результатов.

Это объясняется тем, что на результаты, кроме мотивации, оказывают влияние другие факторы: квалификация и способности работника, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость, внутренние мотивы человека и т.д.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать?

Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затратившего большие усилия.

Если вознаграждать только по мотивации, без учета реальных результатов труда, то это можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но более производительных работников.

По-видимому, решение носит ситуационный характер и менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом коллективе данная проблема может возникнуть. Её решение не является столь очевидным и легким, носит ситуационный характер.

8.2. Ранние теории мотивации

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было известно, что одним из первых приемов мотивирования был метод кнута и пряника. Для большинства людей в качестве награды (пряника) использовалось то, что позволяло им и их семьям выжить.

Наблюдая за тем, как тяжело жилось простым людям, как они борются за свое выживание, Адам Смит пришел к выводу, что человек всегда будет стремиться улучшить свое экономическое положение. Но нужно помнить, что существует и такое явление, как «обломовщина».

Когда в начале 20 века возникла школа научного управления, Фредерик Тейлор и его последователи осознали всю нелепость заработков на грани голода и сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной. Ввели понятие достаточной дневной выработки и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше пропорционально их выработке. Увеличение производительности труда как результат использования этого метода в сочетании с применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивирования по методу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. Многие из них единственными способами мотивирования продолжают считать материальное поощрение и наказание.

Постепенно, благодаря росту эффективности, жизнь средних людей начала улучшаться. Управляющие начали понимать, что простой пряник не всегда заставляет человека трудиться усерднее. И это заставило специалистов искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. В этом плане интерес представляют работы Элтона Мейо. Они показали, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной. Элтон Мейо был одним из немногих академически образованных людей своего времени. Он обладал пониманием, как научного управления, так и подготовкой в области психологии. Большую известность получили его эксперименты, проводимые на текстильной фабрике в Филадельфии и в электротехнической компании в городе Хотторне.

На прядильном участке текстильной фабрики была высокая текучесть и низкая производительность труда. Никакие способы материального стимулирования не смогли переломить ситуацию. Тогда обратились к Мейо и его сотрудникам. Внимательно изучив ситуацию, Мейо пришел к выводу, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения, а труд их был малоуважаем. Решение проблемы он связал с изменением условий труда, а не в увеличении вознаграждения и установил два десятиминутных перерыва для отдыха. В результате текучесть резко

сократилась, а производительность (выработка) возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию. Это показало, что нововведение Мейо улучшило состояние дел на участке.

Более известен другой эксперимент – хотторнский. Не касаясь всех деталей, отметим, что на участке по сборке реле по предложению рабочих начали улучшать условия труда. Улучшали освещенность, изменили режим труда, переставили оборудование. Работницы смогли свободно перемещаться на участке, помогать друг другу, для работниц установили групповую сдельную оплату. Производительность труда стала расти. Затем в научных целях, объяснив это рабочим, вернулись к прежним условиям. Производительность труда продолжала расти. Это явление получило название «хотторнского парадокса». Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хотторне, позволили основать новое направление в менеджменте – теорию человеческих отношений, которая доминировала до середины 50-х годов. По мнению экспериментаторов, производительность росла потому, что с людьми обращались по-человечески, с ними считались, к их мнению прислушивались, их предложения учитывались.

Однако эти эксперименты не дали модели мотивации, которая бы объясняла побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации появились позднее. Они возникли в 40 годах и продолжают развиваться в настоящее время.

8.3. Экономические и неэкономические способы мотивирования.

Суть экономических способов мотивирования состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами доходов являются заработная плата, предпринимательская прибыль, доходы на акции (дивиденды), различного рода выплаты и льготы.

Для лиц наемного труда используют следующие *прямые способы экономического мотивирования*:

- заработную плату как основную форму мотивирования;
- бонусы – крупные единовременные выплаты из прибыли, выплачиваемые 1-2 раза в год;
- вознаграждение по итогам года (на российских предприятиях);
- дивиденды, если работник владеет акциями своего предприятия;
- различного рода выплаты и льготы, которые называют дополнительными стимулами.

К *дополнительным стимулам* относят:

- предоставление автомобилей компаний, оплату транспортных расходов;
- субсидии на питание;
- скидки на покупку товаров фирмы;
- помощь в оплате расходов на образование;
- организацию медицинских обследований, медицинского обслуживания;
- различные формы страхования (страхование жизни работника и его иждивенцев, страхование от несчастных случаев);
- льготные кредиты;
- и другие.

К *косвенным способам мотивирования* относится мотивирование свободным временем. Это сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные нервно-эмоциональные затраты организма (используются на транспорте, горных работах, в сфере образования). Сюда же относится скользящий или гибкий график работы. Он делает режим более удобным для человека. Предоставление отгулов за часть сэкономленного времени.

К *неэкономическим способам мотивирования* относят мотивирование целями, участием в управлении, обогащением труда, повышением его содержательности, предоставлением работникам права голоса при решении ряда проблем как экономического, так и социального характера.

Мотивация обогащением труда заключается в повышении содержательности работы (совмещение профессий, ротация кадров, предоставление более содержательной, более интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста).

Неэкономическими способами мотивирования являются и *моральные способы*. К ним относят личное и публичное признание. Суть *личного признания* состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству, представляются ему. Их персонально поздравляют с праздниками, семейными датами. Они получают право подписывать документы, в разработке которых принимали участие. В нашей стране такая практика не получила распространения за исключением права работать с личным клеймом.

Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах. Их имена заносят в Книги почета, на Доску почета. Их награждают почетными званиями, знаками, грамотами.

Специфическим способом мотивирования является похвала и критика.

Два способа мотивирования (экономический и неэкономический) объединяют *продвижение по службе*. Они соединяют в себе и более высокую оплату (экономический мотив) и содержательную работу (организационный мотив), и признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив). Однако этот способ является внутренне ограниченным. В организации не так много должностей высокого ранга, не все способны руководить и не все к этому стремятся.