**ЛЗ 5. Мотивация в управленческой деятельности**

**Потребности являются одним из главных источников мотивов человеческой активности.** Отдельно взятая **потребность** **– это более или менее четкое осознание специфического дефицита в динамике информационного и вещественного обмена между личностью (организмом) и средой.** *Голод, жажда, незнание, чувство униженности, усталость, одиночество – примеры некоторых потребностей. Уже из приведенного перечня видно, что* ***переживание потребности (неудовлетворенной) является негативной эмоцией.***

Биологические потребности человека также подвергаются развитию и социализации. **Человеческие потребности специфичны тем, что в большинстве своем они удовлетворяются посредством деятельности и результатами деятельности других людей.**

Потребности характеризуются:

* *предметностью*; они всегда являются потребностями в том или ином предмете (ситуации)
* *динамика,* т.е. способность актуализироваться и изменять свою напряженность, угасать и воспроизводиться вновь
* *сигнальный характер*, т.е. могут регулироваться с помощью внешних и внутренних сигналов.

Спектр потребностей весьма богат и разнообразен: разные исследователи насчитали их несколько десятков. Количество потребностей человека как личности и организма не является конечным.

Г. Мюррей изучил около 20 сложных человеческих потребностей, а именно: *потребности в достижении, в самоунижении, в аффилиации, в агрессии, в автономии, в противодействии, в защите, в уважении, в доминировании, в эксгибиции, в избегании ущерба, в избегании позора, в опеке, в порядке, в игре, в отвержении, в чувственных впечатлениях, в сексе, в поддержке, в понимании.*

Потребности по их происхождению делят на ***первичные* (биологические)** и ***вторичные*, приобретенные** в процессе роста и развития личности.

Поскольку переживание потребности – это дискомфорт, а то и мучительное страдание (например, удушье), то с ним связано желание улучшить свое самочувствие. Это значит, что потребность выполняет мотивационную функцию или, говоря проще, становится мотивом соответствующего поведения: потребления, деятельности, общения.

**Мотив** (от лат. movere – приводить в движение, толкать) **– это внутреннее, т.е. исходящее от субъекта побуждение (стремление, влечение, хотение, желание) к определенным действиям, ориентированным в конечном счете на удовлетворение потребности или достижение желаемого состояния среды или собственной личности.**

Мотивы вырастают не только на базе неудовлетворенных потребностей. Многие мотивы формируются и вопреки потребностям.

**Мотивы определенным образом соотносятся с *целями*.**

Человеческая деятельность является *полимотивированной*.

В психологии широко используется также понятие **мотивации**. **Оно является производным от мотива и означает совокупность процессов формирования, функционирования, взаимодействия и преобразования мотивов поведения людей и животных.**

**От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление.**

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запрограммировано. **Удовлетворение потребности** снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий). **Неудовлетворение потребности** вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного напряжение и вместе с тем — поисковой деятельности. **Таким образом, мотивация — индивидуализированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.**

В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. *Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только органической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удаль в схватке, отличиться и т. д.*

**К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.**

**Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом.** Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются.

**Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций.** Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

**Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения.** Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта **ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением**. **Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением**. Разновидностью стремления является **страсть — стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.**

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов — влечениями.

**Применительно к управлению мотивация — это процесс побуждения персонала к труду.** Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация — это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

### Теории мотивации, их характеристика

В течение многих тысячелетий работодатели умели воздействовать на работников для ускорения выполнения трудовых операций при достижении цели предприятия, организации.

1. ***Традиционным, простым, но довольно рациональным методом мотивации в дорыночную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на поощрении, либо на наказании. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.***
2. Комплексные исследования мотивации труда проводились в 20-х гг. в США во время Хоутор неких экспериментов компании «Вестерн Электрик», в результате которых сделан основной вывод — работникам нравится ощущать свою значимость в процессе труда, что является верным и актуальным и в настоящее время.
3. Многие исследователи считают, что наряду с материальной заинтересованностью, сильнейшими мотивообразующими факторами являются атмосфера дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, создаваемое аппаратом управления, любовь к своему делу, реализуемые на основе способностей и склонностей.
4. Некоторые ученые считают, что основными побудительными причинами, активно воздействующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах предприятия; гигиеничность условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т. д.

#### Теория А. Маслоу

*Большинство работников хотят иметь чувство безопасности или контроль над будущим. В связи с этим многие работодатели предлагают ряд затрат на различные мероприятия, например на медицинские нужды, пенсионные расходы, содержание больниц, страхование жизни, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных неожиданных событий.*

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мероприятий в фирмах для работников по защите как физиологических потребностей, так и безопасной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают возможность фирме конкурировать на рынке труда, привлекая на предприятие наиболее компетентных работников.

*Тесно связана с социальной потребностью потребность в уважении и самоуважении, что означает: каждый человек имеет интерес к оценке, достижениям*. Эта потребность может быть сложной, так как связана со стремлением личности к самоутверждению и его значимости. К сожалению, не каждая работа дает возможность для удовлетворения этой потребности. Часто менеджер может увидеть направление, в соответствии с которым могут быть удовлетворены наиболее значительные трудовые запросы личности.

*На высшем уровне находится потребность человека в самореализации. Это наиболее важная потребность, которую большинство людей стремится достичь в течение всей трудовой жизни.* Она включает в себя стремление реализовать способности и потенциальные возможности личности на основе творческого подхода и затрат времени на достижение желаемой цели в пределах всех ее сил.

Гипотетически высшего уровня потребностей нельзя достичь, пока личность не реализует свой потенциал полностью. Таким образом, эти потребности теоретически сохраняются в течение всей жизни человека, и не исключено, что они никогда не будут достигнуты даже при самых больших его усилиях.

Существует много видов работ, на которых человек приходит к разочарованию быстрее, чем полностью достигнет высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работники должны добиваться самоутверждения в повседневных рабочих делах, спорте, самообразовании и даже в семейных отношениях.

#### Теория Слайтон Алдерфера

Теория мотивации:

• стремление к физическому благополучию, здоровью — потребность существования;

• стремление к удовлетворению в межличностных отношениях — потребность общения;

• стремление к перспективному росту и развитию — потребность карьеры.

Несмотря на определенное сходство этих двух теорий, заметны следующие отличия теории мотивации Алдерфера от теории Маслоу:

• довольно часто работники, не достигшие успешной реализации низших потребностей, вполне удачно решают задачи, относящиеся к высшим потребностям;

• продвижение работника по карьерной лестнице вверх не всегда приводит к удовлетворению запросов личности;

• если работник потерпел неудачу в карьере, то его очень часто могут преследовать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

**Трехуровневая модель Алдерфера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней.** Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, *молодежь обычно отдает большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самоуважении, и только с возрастом устанавливается обратная предпочтительность.*

**На современном этапе развития экономики большинство работников надеются на хорошую зарплату и длительную перспективную деятельность.** **В таких обстоятельствах ключ к положительной мотивации работников, возможно, находится в более полном удовлетворении потребностей высшего уровня личности.** Однако при этом менеджерам нельзя забывать, что лучшие доходы, благоприятные условия труда, регулярная оплата еще не гарантируют высокого качества труда.

**Действия или условия, не позволяющие удовлетворить личные потребности, в конечном итоге приводят к неудовлетворенности и фрустрации.** Таким образом, когда потребности не реализуются на работе, многие работники прибегают к стилю поведения, который невыгоден для трудового процесса и организации. Типичный подход к работе фрустрированного работника заключается в том, что он стремится избежать интенсивной деятельности. Это приводит к тому, что работники будут посредственно исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через призму зарплаты.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется симулирующим поведением. Такие работники отыскивают повод, чтобы постоянно отвлекаться от работы, нарушать сложившуюся систему труда. Они часто отсутствуют, опаздывают, нарушают правила, пытаются создавать спорные, конфликтные ситуации.

Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Формами агрессивного поведения являются неверная самооценка, вандализм, воровство, драки, вспыльчивость. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, менеджер вынужден увольнять лиц, создающих неконструктивную обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.

**К числу процессуальных теорий относится также теория справедливости, основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Адаме**

Следуя теории справедливости, работники на основе индивидуального подхода субъективно оценивают соответствие полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сопоставляют их с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.

**Если в результате сравнения, по мнению работника, возникает несправедливость в виде неэквивалентной оплаты труда по сравнению с коллегами, выполняющими подобную работу, то у него появляется психологическое напряжение.** В этом случае менеджеру необходимо мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость установлением эквивалентной оплаты труда.

**Работники и сами могут восстановить чувство справедливости либо за счет менее интенсивного труда, либо за счет стремления к повышению вознаграждения.** Но если они считают, что им переплачивают, то не всегда стремятся энергичнее работать, а обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

**Принципиальным источником, основой хорошего менеджмента считается наделение каждого работника в организации властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач.** На основе такого подхода менеджер может попытаться создать позитивную мотивацию у работников. **Там, где это возможно, менеджер должен передавать столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения обязанностей.**

Многие рабочие устают от однообразного ручного труда, монотонно повторяющегося изо дня в день.

**Регулярность делегирования прав — это способ постановки работникам новых задач и приобретения нового опыта, с помощью которого возможно определить диапазон действий работника и степень сложности выполняемой им работы.**

**Положительную мотивацию создает служебная ротация — перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое.** Ротация является средством объединения творческих, интересных, а также непопулярных, скучных видов работ, на которые можно назначить любого работника. С помощью ротации менеджер легко избегает критики и недовольства подчиненных.

### Виды, типы и уровни

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель должен гибко сочетать разные виды, типы и уровни мотивации.

Поучительная американская история:

*Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от дома не помогали. И тогда он придумал — он вышел к детям и сказал: «Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали — за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару». Представляете себе реакцию детей? Мало того, что они получили удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: «Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов». Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек роздал детям по 20 центов и сказал: «Приходите завтра, я вам дам по 5 центов», — на что дети ответили: «Вот еще! Будем мы играть и кричать за 5 центов!» Так этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.*

О чем же эта история? Она о внутренней и внешней мотивации. Что сделал этот пожилой человек? **Он снизил внутреннюю мотивацию детей (их эмоции, желание свободно играть, «бегать и кричать»), переведя ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.**

**Внутренняя мотивация — это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше.** Внутренняя мотивация — это то «топливо», которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. **К внутренней мотивации относят:**

— мечту, стремление к самореализации;

— стремление к творчеству;

— самоутверждение, востребованность;

— убежденность;

— любопытство;

— личностный рост;

— потребность общения.

**К внешней мотивации относят:**

— деньги;

— карьеру;

— статус, признание;

— престижные вещи (дом, машина и т. д.);

— возможность путешествовать.

**Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации ОТ» или «мотивации К».**

**«Мотивация ОТ»** — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, зациклен на прошлом и своих проблемах.

**«Мотивация К»** — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

**Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию К», прежде всего ориентируется на перспективу.** Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.

2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изменены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится гибельным для дела.

3. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.

4. Активизация перспективой. Видение перспективы руководителем должно призывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удалось передать свое видение другим.

5. Этапность перспективы. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.