*Тема 7.* **Мотивация и потребности**

***1. Составляющие мотивации***

***Мотивация*** – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

***Потребность*** – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека.

***Мотив*** – это то, что вызывает определенные действия человека.

***Цель*** – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Кроме того, причина поведения человека зависит от различных стимулов. Выделяют *4 основные формы стимулов*:

1. принуждение (замечание, выговор, увольнение);
2. материальное поощрение (заработная плата, премия, путевки);
3. моральное поощрение (благодарности, звания, грамоты);
4. самоутверждение (изобретение, получение дополните6льного образования).

***Мотивационный процесс*** происходит циклически и выглядит следующим образом:

*Потребности*

*Побуждения или мотивы*

Поведение (действие)

*Результат (цель)*

Полное удовлетворение

Частичное удовлетворение

Отсутствие удовлетворения

Рисунок .1. Схема протекания мотивационного процесса

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества ***факторов***:

* заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
* рабочая среда (обстановка, гибкий график);
* стабильность (работа, положение);
* собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
* полезность работы (результаты труда);
* интерес к работе.

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

***2. Критерии мотивации***

Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Выделяют следующие основные ***критерии мотивации***:

* удовлетворение от выполненной работы;
* реализация собственной точки зрения в улучшении своей работы;
* чувство незаменимости для коллектива;
* стремление к успеху;
* признание и соответствующее поощрение;
* информация о работе и о качестве труда работника;
* высокий самоконтроль;
* повышенные требования к работникам;
* организация производства и соответствующая организация рабочих мест.

Результаты работы организации в целом зависят от деятельности каждого работника. Повышению эффективности работы способствует сплоченность коллектива, что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей.

В организации различают ***индивидуальную*** и ***групповую мотивации***. Существует взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией, которая состоит в сочетании индивидуальных и групповых целей и интересов. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это улучшает психологический климат в коллективе, повышает производительность труда. Эффективность работы группы зависит от ее численности (5-10 человек), состава (профессионализма), сплоченности и функциональных возможностей каждого.

Идеи групповой мотивации положены в основу понятия *корпоративная культура*, основными принципами формирования которой являются: высокий уровень этики, справедливая оценка труда, стимулирование ответственности, развитие инициативы, уважения к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала.

1. ***Теории мотивации***

Представления о возможностях мотивации труда работниках отражены в различных теориях мотивации.

*Теории мотивации* разделяют на ***2 группы***:

1. ***Содержательные*** – основаны на изучении потребностей человека, влияющих на мотивы поведения. К ним относятся:

* ***Теория иерархии потребностей А.Маслоу*** – поведение личности направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Маслоу выделил 5 групп потребностей, образующих иерархическую структуру («пирамида потребностей» Маслоу), причем удовлетворение потребностей происходит снизу-вверх, т.е. когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к удовлетворению следующей потребности более высокого уровня.

***Потребности Способы удовлетворения***

вторичные

*В само-выра-жении*

Достижение результатов независимо от последующего признания

*В само-утверждении, уважении*

Известность, публичное признание

Сотрудничество с коллегами

*В социальных контактах*

первичные

Зарплата выше минималь-ной, социальные гарантии

*В безопасности и уверенности в будущем*

*Физиологические потребности*

Минимальная ЗП, приемле-мые условия труда

Рисунок 6.2. Иерархия потребностей по Маслоу

* ***Теория существования, связи и роста К.Альдерфера*** – потребности объединены в 3 группы, удовлетворение которых происходит в обе стороны, т.е. наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня:

потребности *существования* (физиологические и в безопасности);

потребности *связи* (социальные, в уважении и часть потребностей в безопасности);

потребности *роста* (самовыражения).

* ***Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда*** – выделены 3 вида основных потребностей (высшего уровня), которые могут быть достигнуты при занятии определенных должностей:

потребность *достижения* (успеха);

потребность *власти*;

потребность *соучастия* (признания, причастности).

* ***Теория двух факторов Ф Герцберга*** – выделены 2 группы факторов, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на мотивацию (удовлетворенность или неудовлетворенность работой):

*гигиенические* факторы (условия труда, заработная плата, режим работы);

*мотивирующие* факторы (достижение, признание, ответственность).

1. ***Процессуальные*** – основаны на выборе поведения в различных ситуациях. К ним относятся:

* ***Теория ожиданий В.Врума*** – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей.
* ***Теория справедливости Адамса*** – люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. В случае несправедливости возникает психологическое напряжение, и уменьшаются затрачиваемые усилия.
* ***Теория Портера*** ***– Лоулера*** – сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости; устанавливает соотношение между уровнем приложенных усилий, вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты, при этом причиной удовлетворения человека являются результаты его труда.

1. ***Делегирование***

***Делегирование*** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

***Полномочия*** – наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Полномочия ограничиваются инструкциями, должностными обязанностями, приказами и т.д.

Полномочия делят на *линейные* и *штабные*.

***Линейные полномочия*** передаются непосредственно от руководителю к подчиненному.

***Штабные (аппаратные) полномочия*** основываются на делегировании различных функций аппарату управления. Они включают *рекомендательные* полномочия (получение консультаций), *параллельные* полномочия (система сбалансированной власти, например, директор – главный бухгалтер), *функциональные* полномочия (влияние аппарата управления на указания менеджера).

***Ответственность*** – это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач.

С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно. По умению делегировать права и обязанности подчиненным оценивают качество работы менеджера. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник начинает нести определенную ответственность перед менеджером за выполнение задания качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за менеджером.

При делегировании полномочий менеджер должен руководствоваться важными *принципами*. Делегировать подчиненным можно следующие дела:

1. подготовительные работы (подбор материалов);
2. рутинную, повседневную работу, которая требует обычных навыков и не связана с принятием серьезных решений (заполнение документации, составление отчетов по известным данным);
3. специализированную деятельность, которая требует особых знаний и умений.

*Основные правила* менеджера при делегировании полномочий:

* понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным;
* делегирование полномочий способным, инициативным работникам;
* дозирование в передаче полномочий;
* объективная оценка возможного риска;
* регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.

Делегирование полномочий имеет положительные и отрицательные моменты.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Положительные стороны*** | ***Отрицательные стороны*** |
| Освобождение менеджера от части функций  Раскрытие способностей подчиненных  Приобретение сотрудниками навыков самостоятельной и ответственной работы | Угроза невыполнения работы, ухудшение ее качества  Появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников  Усложнение процесса принятия окончательных решений |