Реферат

"Содержательные концепции мотивации, процессный подход"

## Содержательные концепции мотивации

Как было выяснено, человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос о том, как это сделать, дают две группы концепций.

*Содержательные* делают упор на то, *какие* потребности побуждают людей проявлять активность в труде. *Процессные* раскрывают то, *при каких условиях и каким образом* это становится возможным. Иными словами, они объясняют *действие механизма мотивации.*

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. В его рамках существует несколько концепций.

*Патерналистская* предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа работы в организации, исполнительности, послушания администрации. Гарантированность вознаграждения снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействия на производительность. Поэтому, в конечном счете, его эффект не столь уж велик.

Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал *Ф. Тейлор,* выступивший с ее *классическим* вариантом.

В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций, полученных опытным путем из наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задание влекло за собой оплату по пониженным расценкам.

В 1942 г. известный американский социолог А. Маслоу создал концепцию *иерархии потребностей.* Он выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры.

Модель имеет такую форму, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня.

К первому уровню Маслоу отнес *физиологические* потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр). Их удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание и требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности *в безопасности и уверенности в будущем. Их* удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет приобретать страховой полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, отдыхать), а также работы организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, являющихся *первичными,* невозможна нормальная жизнь практически ни одного цивилизованного человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные *потребности в поддержке* окружающих, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют *потребности в признании* окружающих. Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии, которой, по мнению Маслоу, достигает 1% людей, он поставил *потребности в самореализации (*в самопризнании, обретении уверенности), *самоутверждении,* относительно независимо от внешнего признания (эти потребности у всех разные).

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Понятно, что в деле удовлетворения потребностей высших уровней деньги практически никакого значения не имеют. В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест:

игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;

предположение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);

утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.

Ряд положений теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например, доктор философии Гарвардского университета *Д. Мак-Клелланд,* выдвинувший теорию *приобретенных потребностей. В* ней по-своему представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в Успехе, во власти и в причастности.

Потребность *в успехе* проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми. В случае гарантии успеха люди с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы принять брошенный вызов.

Потребность в *причастности* реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во *власти* состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, таланта и т.п.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается *концепция ERG К. Альдерфера.* Последний выделяет:

*потребности существования,* примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;

*потребности связи,* нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;

*потребности роста,* выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако, в отличие от него, считает возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях.

Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является *двухфакторная модель* магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг.

Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга.

Потребности Герцберг разбил на две группы: *мотивирующие (*в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр) и "*гигиенические",* связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.). Последние в известной мере адекватны первичным потребностям Маслоу.

В качестве инструмента для оценки степени удовлетворения потребностей он предложил две шкалы. На одной она отражалась в диапазоне: "удовлетворенность - полное отсутствие удовлетворенности", а на другой - "неудовлетворенность - полное отсутствие неудовлетворенности".

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует.

С "гигиеническими" потребностями дело обстоит наоборот - их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный, на первый взгляд, вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей.

Таким образом, руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;

требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;

каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль.

В целом позиции сторонников содержательного подхода можно представить в виде таблицы 18.1:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Маслоу | Альдерфер | Мак - Клелланд | Герцберг |
| Самовыражение | Существование | Достижение | Мотивировка деятельностью |
| Признание | Связь | Власть | - |
| Принадлежность | Рост | Соучастие | Гигиенические |
| Безопасность | - | - | - |
| Физиологические потребности |  |  |  |

Последователи содержательного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что людьми движет не одна, а несколько потребностей. Но они не смогли объяснить мотивационного механизма, и в первую очередь - его поведенческих аспектов, а также влияния внешней среды.

Этот недостаток в той или иной степени был преодолен сторонниками *процессного подхода* к мотивации.

Процессный подход к мотивации

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить *теорию ожиданий В. Врума,* который считал, что, помимо осознанных потребностей человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции Врум и его соавторы *Л. Портер* и *Э. Лоулер* попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривался ими двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения (или наказания), связанные с его получением.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название *валентности.*

Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет - отрицательна; при безразличном отношении к ним - нулевая.

Валентность весьма субъективна, поэтому для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется *ожиданием.*

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода); во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

ценностью для индивидов того или иного вознаграждения;

четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;

наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;

однозначностью связи между результатами и вознаграждением;

обладанием исполнителями достаточно высоким уровнем ожиданий первого и второго рода и неотрицательной валентностью второго рода, т.е. знанием, что от их усилий зависят определенные результаты, за которыми следует вознаграждение;

обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности этим вознаграждением.

По сравнению с другими, данная теория имеет комплексный характер и более реалистична. Другой концепцией в рамках процессного подхода является *теория справедливости Дж. Адамса.* Она утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

Индивидуальные доходы - Доходы других лиц

Индивидуальные затраты - Затраты других лиц

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и пр.

Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности.

Недовольный работник пытается "восстановить справедливость", требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. При этом используются различные противоправные способы увеличения дохода; регулирование личной производительности (темпа и рациональности работы); переход в другое подразделение или увольнение.

Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять, не склонны.

Кроме того, как показывает практика, позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением; исключение тайны в отношении его величины у каждого из сотрудников; создание благоприятного морально-психологического климата.

К процессному подходу принадлежит также *теория постановки целей,* основным автором которой является *Э. Лок.* Она исходит из того, что люди способны воспринимать цель организации как свою собственную и стремиться к ее достижению, получая удовлетворение от выполненной работы.

Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы; обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т.п.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем довольны, и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

В то же время, стремясь заслужить благоприятную оценку, он может брать на себя заниженные обязательства; если же не выполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, это приводит к демотивации человека.

К теории постановки целей близка по духу концепция *партисипативного управления.* Она исходит из того, что человек, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения, поставленных перед ними задач; привлекаются к сбору информации и консультированию по специальным вопросам; участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

На практике все эти формы используются совместно (в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней).

В последнее время появились попытки совместить оба приведенных выше подхода. Так, *Л. Портер и Э. Лоулер* разработали *комплексную процессную теорию мотивации (*расширенная модель ожидания). Она соединяет концепции Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами.

Теория Портера - Лоулера оперирует 5 переменными: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности.

Ценность ожидаемого вознаграждения, вероятность его получения, свойства и особенности личности (способностей, характера) исполнителей, осознание своей роли в процессе труда обусловливают их усилия, а соответственно, и результаты.

Последние влияют на реальное внутреннее (самоуважение, осознание своей компетентности) и внешнее (рост заработной платы, премия, похвала, повышение в должности) вознаграждение. В Результате возникает удовлетворение (с учетом их справедливости), оказывающее влияние на эффективность работы в будущем.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает *теория подкрепления,* разработанная В. *Скиннеромв* 1971 г. и показывающая зависимость мотивации от прошлого опыта.

Она основывается на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные - увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем; отрицательные - уменьшают; нейтральные - ведут к медленному его затуханию.

Человек с учетом прошлого опыта, сохраняя либо корректируя поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение.

В. Скиннер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть *положительного подкрепления* состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Это, кроме того, облегчает привлечение персонала в организацию и его сохранение, управление издержками на оплату труда.

При *отрицательном подкреплении* поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

*Гашение,* т.е. отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, *наказанием* является прямое пресечение негативного поведения и создание условий недопущения его в будущем. Для этого используются: штрафы, снижение социального статуса, должности, заработной платы, создание атмосферы нетерпимости и т.п. Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно.

К наказанию предъявляются следующие требования:

применение к конкретному проступку;

учет специфики совершаемого действия и характера человека;

своевременность и немедленное приведение в исполнение.

Нельзя наказывать в состоянии возбуждения и возлагать ответственность за действия одного на весь коллектив.

Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, а величина - минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и не истощать ресурсы организации.

*Теория мотивации Аткинсона* предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ее восприятия, а также ситуационные переменные.

Каждый человек стремится к успеху и избеганию неудач, имеет соответственно мотив успеха (МУ) и актуализирует мотив избежания неудач (МН), которые стабильны, формируются в процессе жизни и работы. В них отражается стремление к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Вероятность успеха (ВУ) и привлекательность успеха (ПУ) связаны формулой: ПУ = 1-ВУ.

Сила мотивации (МУ) в этом случае описывается выражением: МУ х ВУ х ПУ. Наибольшая ее величина достигается при ВУ = 0,5, так как при этом ВУ х ПУ - максимальны.

Лица, ориентированные на успех (МУ больше МН), предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу, предпочитают экстремальные задачи.

Д. Боуэн, Э. Лоулер, Р. Фрей в 1992-1993 гг. сформулировали *концепцию наделения властью и участия в делах организации.* По их мнению, она содержит следующие преимущества

Ускоряет реакцию на запросы потребителей, поскольку отпадает надобность обращаться к руководителю.

Повышает степень удовлетворения сотрудников трудом вследствие выполнения более ответственной работы.

Дает возможность более тесного общения с потребителями, что стимулирует предложения по улучшению их обслуживания.

В то же время наделение властью влечет за собой большие затраты на подготовку и определение границ полномочий, разнобой в действиях, ошибки.

## Список литературы

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. - СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. - М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2002