

Семинар 5 «МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

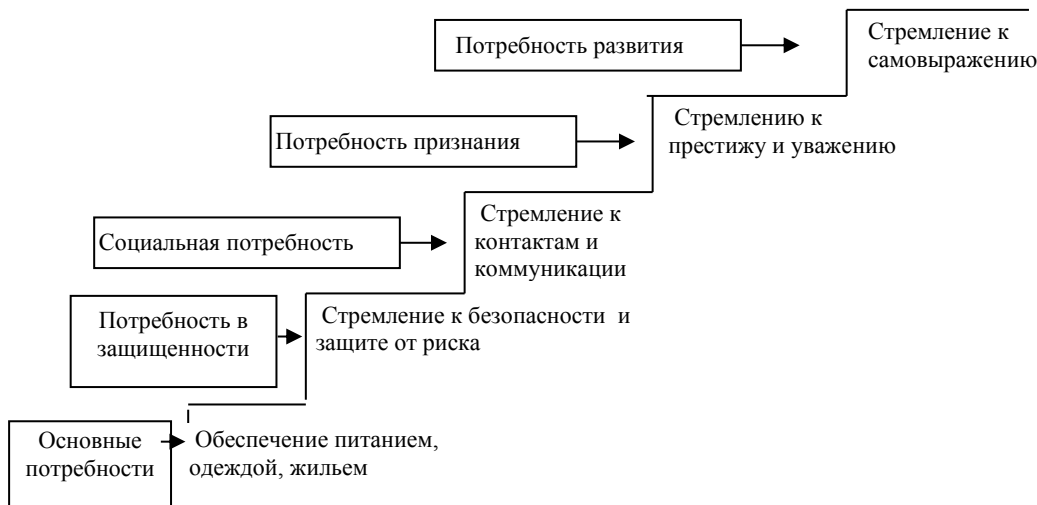


Рисунок 1 - Ступени мотивации (по Маслоу)

Мотивация и потребности

То, что мы сейчас знаем о потребностях и мотивации, впервые было рассмотрено и сформулировано Абрахамом Маслоу в 1942 году. До этого под понятием «мотивация» подразумевалось нечто связанное с воздействием одного человека на другого.

Маслоу проанализировал и выделил главные элементы мотивации в основополагающей теории, посвященной проблеме человеческой мотивации. Мотивация – это внутренне поведение, побуждающее индивид предпринимать какие-либо действия. Мотивация лежит в основе стимуляции индивида по удовлетворению потребностей.

Маслоу основывает свою теорию мотивации на целом ряде идей, определяющих человеческое поведение:

1. Потребности людей бесконечны

Как только человек удовлетворяет одни свои потребности, у него немедленно появляются другие. И процесс этот бесконечен и продолжается до самой смерти.

2. Удовлетворенные потребности не воздействуют на мотивацию

Лишь неудовлетворенные потребности могут заставить человека действовать. Голодающего человека можно заставить что-то делать, если обещать ему еду, но такое предложение не вызовет никакой мотивации у человека, три дня пирующего на банкете. Воздух не мотивирует поведение людей до тех пор, пока этого воздуха достаточно.

3. Неудовлетворенные потребности побуждают человека действовать

Только неудовлетворенные потребности могут оказывать сильное воздействие на человеческое поведение. Возникшая потребность может заставить человека предпринять неординарные усилия для ее удовлетворения.

4. Потребности человека выстраиваются в определенную иерархию по своей значимости

У каждого человека существует своя собственная иерархия потребностей и своя собственная оценка степени важности этих потребностей.

Физиологические потребности

Являются наиболее важными для существования человека: человеку необходимо достаточно воздуха, еды, воды для его биологического функционирования. В развитом обществе эти нужды обычно легко удовлетворяются, но необходимость их удовлетворения повторяется через определенные промежутки времени.

Если же эти потребности не удовлетворяются, то приобретают доминирующее значение в поведении индивида. Если лишить человека еды, воздуха или возможности удовлетворять другие физиологические потребности, то все остальные заботы станут для него неважными. Все его внимание будет сосредоточено на удовлетворение физиологических потребностей.

Безопасность и защищенность

Самосохранение является базовой потребностью. Если у нас достаточно воздуха, еды, воды, мы ищем убежища и условий для защищенности. Человеческое существо удовлетворяет свои потребности в безопасности и защищенности разными способами: работая дополнительное время, чтобы обеспечить экономическую безопасность; стараясь иметь дело с теми проблемами, которые более знакомы; ведя упорядоченный образ жизни и избегая случайностей.

Человек испытывает обычно угрозу, если его чувство безопасности или защищенности зависит от кого-то другого. Выживаемость работника зависит от организации, где он работает и получает зарплату. Следовательно, решения руководства, которые представляются служащему спорными или непоследовательными, создают угрозу одной из самых сильных и наиболее важных человеческих потребностей.

Социальные (вторичные) потребности

Если удовлетворены физиологические потребности и потребности, связанные с самосохранением, социальные потребности становятся важнейшими мотиваторами. Главными из них являются потребности принадлежать к какому-либо коллективу, быть любимым и быть принятым. Когда человека лишают возможностей любви и общественных отношений, большинство людей чувствуют себя эту нехватку так же остро, как голодающий чувствует нехватку пищи. Тем не менее некоторые менеджеры прикладывают иногда огромные усилия, чтобы противостоять отдельным неформальным объединениям работников, считая, что такие группировки всегда представляют угрозу и их необходимо запретить.

Потребность в уважении

Следующим уровнем вторичных потребностей являются признание и уважение. Потребность в признании, уважении, получении определенного статуса, продвижении по службе становится мотиватором человеческой деятельности. Маслоу выделяет два типа потребностей в признании и уважении: потребность в признании со стороны других людей и потребности в самопризнании. Самопризнание включает уверенность в себе, знание и чувство независимости. Оценка другими включает репутацию, статус, признание и уважение.

Люди заботятся о том, чтобы добиться определенных результатов и престижа. Неспособность удовлетворить эти потребности может привести к чувству беспомощности, слабости или неполноценности, что в свою очередь ведет к чувству обескураженности, упадку духа, апатии. Маслоу утверждает. Что люди не рождаются апатичными, но неудовлетворение потребности в положительной оценке делает их такими.

Самореализация

Самореализация – это состояние человека, когда он удовлетворен собой вследствие достижения им большинства поставленных перед собой целей. Маслоу не определяет детально самореализацию. Но указывает, что достигший ее человек считает, что он реализовал свой потенциал. Совершенно очевидно, что такое суждение является глубоко индивидуальным. Для некоторых самореализация представляет достижения в бизнесе, для других – вырастить детей крепкими и здоровыми, для третьих – создание произведения искусства. Совершенно не существенно, в какую форму выливается самореализация, важно, что она является высшей точкой в иерархии потребностей. Это именно то, к чему все мы должны стремиться.

Применение теории Маслоу

Практика применения теории мотивации Маслоу свидетельствует о ее эффективности. По мере роста человека и его становления иерархия потребностей претерпевает изменения в зависимости от степени их удовлетворения.

- Поскольку удовлетворение физиологических потребностей (например, таких как пища) является кратковременным, они доминируют над нами по несколько раз в день. Мы постоянно ощущаем колебание этих потребностей в имеющейся иерархии вверх и вниз.
- Описанная Маслоу теория мотивации является динамической моделью. В общем, в процессе того, как индивидуум растет и развивается, у него меняется иерархия ценностей. Нет людей с абсолютно установившимися потребностями. Потребности постоянно видоизменяются.
- После 1942 года базовые идеи Маслоу подвергались неоднократной доработке как самим автором, так и другими исследователями. Однако концепция Маслоу о том, что уровни в иерархии потребностей непостоянны и границы между ними размыты, остается неизменной.
- Физиологические потребности чаще всего удовлетворяются вне пределов работы, но на деньги, заработанные во время работы. Поэтому очевидно, что для человека становится необходимым заработать достаточно денег, чтобы достигнуть определенного стандарта в жизни как в настоящем, так и в будущем.
- Если люди, которыми мы руководим, действуют на уровне вторичных потребностей, нам необходимо внимательно проанализировать методы, которые могут мотивировать этих людей. Это важно помнить, так как многие методы для развития мотивации применимы к людям с первичными потребностями.

Факторы удовлетворения и неудовлетворения работой (по Фредерику Герцбергу)

Психолог Герцберг рассмотрел теорию Маслоу сквозь призму удовлетворения работой. Герцберга

интересовало, какова степень важности работы и условий труда для работающих людей. Он проинтервьюировал около 200 бухгалтеров и инженеров, давая им следующую установку:

«Начните оценку с любого момента вашей рабочей деятельности: можете начать с момента, когда все было хорошо или когда обстоятельства складывались неудачно, можете дать широкий охват событий, а можете начать с какого-либо небольшого события».

При опросе, если респондент начинал описание своей деятельности с удовлетворительной ситуации, его просили припомнить ситуацию неудовлетворительную. Тех же респондентов, которые начинали с неудовлетворительного момента, просили припомнить и начать с ситуации удовлетворительной. Все изложенные события обсуждались, а затем респондентов просили рассказать, насколько влияла каждая ситуация на их отношение к работе.

Идеи, высказанные в процессе этих обсуждений, были затем проанализированы и из них было выделено 14 факторов, влияющих на отношение к работе: признание, достижения, возможности роста, зарплата, межличностные отношения, технический контроль, факторы ответственности, политика компании и администрирование, условия работы, содержание работы, факторы личной жизни, статус и защищенность на работе.

Эти факторы были использованы при анализе ответов испытуемых. Герцберг особенно интересовался относительной частотой появления этих факторов, ведущих к удовлетворению и неудовлетворению.

Выявленные различия были настолько поразительны, что позволили Герцбергу сделать следующее заключение:

«Факторы, которые были вовлечены в продуцирование удовлетворения работой, представляли собой отдельную группу и четко отличались от факторов, вызывающих неудовлетворение. Сгруппированные таким образом факторы удовлетворения и неудовлетворения работой, как оказалось, не являются разными сторонами «одной медали». Противоположностью удовлетворения работой является не удовлетворение ею, а отсутствие удовлетворения; а противоположностью неудовлетворения является отсутствие разочарованности работой.»

Герцберг выделил категории переменных, которые относились непосредственно к мотивации, и переменных, которые непосредственно не относились к мотивации. Эти вторые переменные он назвал гигиеническими факторами:

Мотиваторы: достижение успеха; признание и одобрение другими; процесс работы; фактор ответственности; возможности творческого и профессионального роста.

Гигиенические факторы: политика фирмы и администрации; оплата труда; условия работы; степень контроля за работой; различные поощрения.

Мотиваторами, или мотивирующими факторами, называются такие факторы, которые порождают удовлетворение работой и, таким образом, улучшают отношение работника к делу. Гигиеническими факторами называются такие факторы, которые предотвращают уменьшение чувства моральной ответственности за выполнение работы и ее продуктивность.

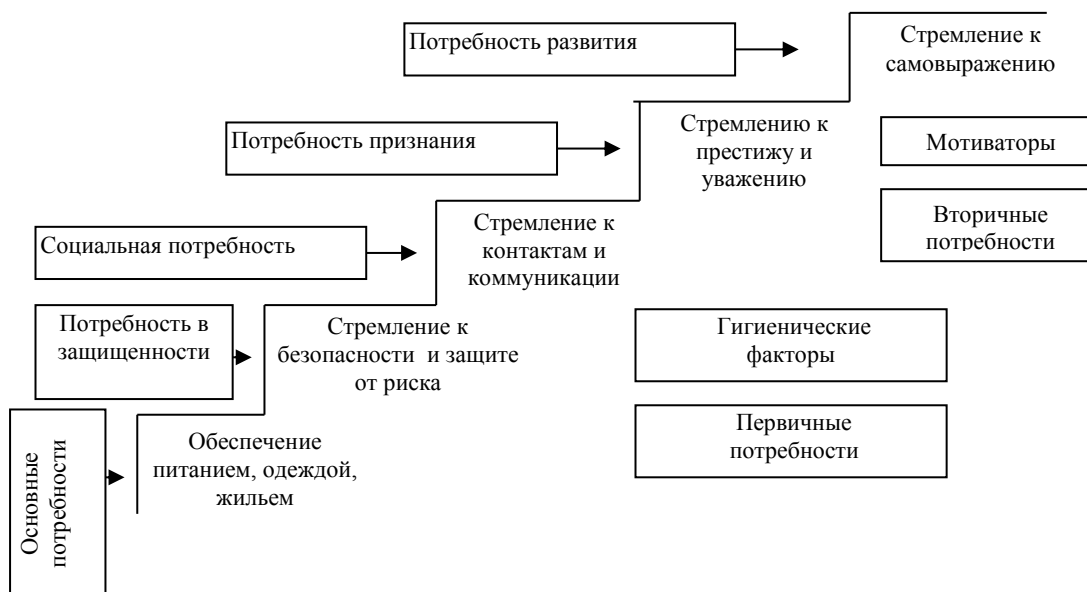


Рисунок 2 - Мотивирующие факторы по Фредерику Герцбергу

По Герцбергу, гигиенические факторы являются пререквизитами для эффективной мотивации, но они не способны самостоятельно выступать в роли мотиваторов.

Неадекватные гигиенические факторы могут быть причиной отрицательного отношения к работе, но адекватные не влияют на производительность труда. Из этого следует, что мотивация не может быть

повышена за счет оплаты труда, дополнительных благ или привлекательности места работы.

Гигиенические факторы Герцберга в известном смысле адекватны первичным потребностям Маслоу. Подобно первичным потребностям гигиенические факторы могут быть удовлетворены на определенном уровне, но они не могут источником мотивации. С другой стороны, мотиваторы Герцберга соответствуют вторичным потребностям Маслоу. Эти потребности значительно труднее удовлетворить и их нужно постоянно подкреплять.

Маслоу и Герцберг, по-видимому, пришли бы к согласию по поводу того, что сегодняшние мотиваторы через некоторое время могут действовать как гигиенические факторы.

Вместо того, чтобы жаловаться, что поощрительная программа или повышение зарплаты не дают нужных результатов, менеджеры должны научиться понимать, что они имеют дело с постоянной неудовлетворенностью. Дело в том, что удовлетворенные потребности не являются мотиваторами. С другой стороны, наличие постоянной неудовлетворенности дает менеджеру мощный источник потенциальной мотивации.

Необходимо отметить, что часто организационные попытки улучшить производство представляют связующее звено между гигиеническими факторами, мотиваторами и производительностью труда.

Главные тенденции формирования мотиваторов (по Джону Найсбетту)

Исследователь - бихевиорист Джон Найсбетт утверждает, что мотиваторы находятся под влиянием глобальных тенденций общественного развития. По его утверждению, мы все время движемся от старого к новому, и этот процесс непрерывен. Находясь на стыке эры старого и нового, мы постоянно испытываем дискомфорт. Непрерывная перестройка общества обуславливает неуверенность нашего бытия. Само общество меняет нашу внутреннюю и внешнюю жизнь.

Индустриальное общество – информационное общество. Хотя мы продолжаем думать, что живем в индустриальном обществе, в действительности мы перешли к экономике, основанной на создании и распространении информации.

Силовые технологии – высокоточные технологии. Мы движемся в направлении высокоточных технологий, которые в определенных рамках способны компенсировать человеческий фактор.

Национальная экономика – мировая экономика. Мы уже не можем больше считать, что живем и действуем в рамках национальной экономики, мы должны признать, что являемся частью мировой экономики. Мы должны признать, что Соединенные Штаты – мировой индустриальный лидер, и это ставит перед нами другие задачи.

Кратковременные процессы – долговременные процессы. Мы должны перестраивать общество таким образом, чтобы приоритет отдавался не кратковременным факторам, а явлениям долговременного плана.

Централизация – децентрализация. В городах и штатах, в подразделениях и малых организациях, от верхних эшелонов власти до нижних мы постоянно имеем возможность вводить инновации и достигать результатов.

Общественная поддержка – самоподдержка. Наше время является временем перехода от общественной поддержки многих начинаний к самоподдержке.

Репрезентативная демократия – демократия при непосредственном участии. Мы сейчас открываем, что рамки репрезентативной демократии становятся устаревшими в эру быстрого обмена информацией.

Иерархия – сетевая структура. Настоящее время характеризуется отказом от иерархических структур в пользу неформальных сетевых структур. Это особенно важно для делового мира.

Север – Юг. Все большее количество американцев переселяются на Юг и Запад, оставляя индустриальные города Севера.

Ограниченный выбор вариантов – множественный выбор вариантов. Из общества узкого выбора нескольких вариантов с ограниченной возможностью личного влияния мы скачкообразно переходим в общество с возможностями множественного выбора.

Факторы эффективной работы (Томас Питерс и Роберт Уотерман)

Питерс и Уотерман утверждают, что если компания работает эффективно, то ее работники обязательно имеют высокое чувство мотивации. Все успешно работающие компании характеризуются высоким уровнем организации – технологии не доминируют над человеком, а анализ не замедляет процесс принятия решений. Эти компании много сделали, чтобы сложные проблемы, существующие в нашем мире, стали простыми. Они признают только высшее качество, пристально изучают особенности своих клиентов, прислушиваются и учитывают мнения своих сотрудников, создают очень хорошие условия для авторов инноваций, всегда допускают существование некоторого «хаоса» в обмен на быстроту действий и успешное экспериментирование.

Факторы эффективной работы:

Склонность к действиям. Поддерживается всякая активная деятельность в интересах дела.

Близость к клиентам. Клиентам гарантируется высокое качество, услуги и надежность.

Автономность и предприимчивость. Поддерживаются лидеры и новаторы на всех уровнях. «Генерируйте новое и не пугайтесь, если у вас появляется разумное количество ошибок».

Производительность через квалификацию сотрудников. Всегда поддерживается рост квалификации сотрудников и развитие технологий. Например, девиз компании IBM – «Уважение к личности», а компании ИТТ – «Каждый работник является источником идей, а не парой рабочих рук».

Участие в экспериментировании, ориентировка на высокие ценности. Менеджмент постоянно активен и озабочен проблемами качества, обслуживания, чистоты и ориентации на высокие ценности.

Обоснование формы бизнеса. «Никогда не занимайтесь бизнесом, которого вы не знаете». Занимайтесь тем, что вы знаете.

Упрощенные структуры, минимальный штат. Организационные структуры должны быть максимально просты, а штат сотрудников не раздут.

Сочетание свободы и жесткости. Должна допускаться автономия на всех уровнях при разработке новой продукции, но выдерживаться жесткая позиция относительно ценностей, которые вы считаете принципиальными.

Теория «Реализация установки»

Очень важно понимать, что на подчиненных гораздо больше действует эффект от реализации установки менеджера, чем его намерения. Установки менеджера, естественно, воплощаются в его поведении как руководителя.

1. Если менеджер считает, что работники ленивы, апатичны и т.д., то соответственно манера поведения менеджера более директивная, чем если бы он предполагал, что его сотрудники сознательны и добросовестны. Таким образом, поведение менеджера непосредственно затрагивает уровни мотивации работников.
2. Из психологии известно, что если индивидуум имеет определенные установки, то он будет действовать сознательно или бессознательно, таким образом, свершится именно то, на что была дана установка. Этот подход называется реализацией установки.

А) в одном исследовании учителям школы перед началом занятий с новыми классами было сказано, что в этих классах имеют проблемы с дисциплиной. И хотя ученики в классах были самыми обычными, учителя в течение года считали эти классы очень трудными.

Б) другой группе учителей была дана установка, что ученики классов, в которых они будут работать, являются очень одаренными. И хотя дети в этих классах одаренностью не отличались, классы казались очень творческими и получили очень высокие оценки от своих учителей.

3. Если мы будем считать, что наши работники являются преуспевающими, то имеется очень большая вероятность, что именно такими они и будут.

Методы повышения уровня мотивации

Управление

У людей повышается мотивация, когда с ними обращаются как с индивидуальностями.

Менеджеры способствуют повышению мотивации, соблюдая верную пропорцию при использовании производственных и социальных факторов.

Планирование и организация

Мотивация людей повышается, если они имеют четкие представления о своей работе.

Менеджеры способствуют мотивации работников, если они совместно планируют и организуют работу, создают у сотрудника четкое представление того, как, с каким уровнем качества он должен работать.

Кадры

Люди работают лучше (более мотивировано), если они выполняют работу не только в соответствии со своей квалификацией, но и близкую им по интересам и социальным потребностям.

Менеджеры будут способствовать мотивации, если будут проводить успешные интервью, нанимая работников, которые соответствуют не только квалификационным требованиям, но и когда работа соответствует личным потребностям работника и всей группы, с которой он будет работать.

Обучение

У людей повышается мотивация, когда они, впервые столкнувшись с задачей, получают надлежащую поддержку и соответствующий инструмент для выполнения работы. Более того, у людей постоянно будет поддерживаться чувство высокой мотивации, если они являются участниками постоянного учебного процесса, который помогает им повышать квалификацию.

Менеджеры способствуют повышению мотивации, если они во время работы используют соответствующие методики рассказа и показа, а также контроль за обучаемым. Более того, постоянный процесс обучения способствует повышению производительности труда.

Стиль руководства

У людей повышается мотивация, если они чувствуют, что их руководитель демонстрирует нужный стиль руководства, является честным, компетентным и доброжелательным.

Менеджеры способствуют мотивации, предоставляя работникам определенные права по самоуправлению, достаточную свободу для выполнения обязанностей и делегируют им частично свои права. Обязанности и ответственность, которые делегируются какому-либо работнику, способствуют повышению уверенности работника в себе и росту его производительности.

Коммуникации

Повышению мотивации работников способствует четкое понимание ими ежедневных обязанностей и поступление постоянной информации от руководства.

Менеджеры могут способствовать повышению мотивации, если работникам легко с ними разговаривать и если они умеют слушать. Более того, если они умеют вести за собой команду, то это помогает избежать многих случаев недопонимания.

Оценка работы

У людей повышается мотивация, если они понимают, как достичь поставленной цели и что их действия на рабочем месте являются правильными.

Менеджеры могут способствовать повышению мотивации работников благодаря детальной и своевременной обратной связи, четкому информированию о выполнении ими своих обязанностей.

Поощрение

У людей повышается мотивация, когда хорошо выполненная ими работа получает должное признание.

Менеджеры могут способствовать повышению мотивации, поощряя эффективные действия сотрудников. Более того, формальная и неформальная оценка заслуг способствует позитивному поведению в коллективе.

Помощь при выполнении работы

У людей повышается мотивация, если их неправильные действия корректируются таким образом, что в результате повышается уровень и качество выполняемой ими работы. Однако такая корректировка является эффективной, если она делается непосредственно при возникновении затруднений, доброжелательно и никак не связана с наказанием.

Менеджеры могут способствовать повышению мотивации, выражая искренний интерес и уважение к сотруднику при корректировке работы, не пытаясь его унижить как личность, а предлагают конкретные шаги помощи в разрешении возникшей проблемы.

Ситуация для рассмотрения темы (мотивирование работников мясокомбината)

Когда 3 года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом состоянии. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако скоро Романов заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди (работники) делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой. Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести исследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла ответственность за определение качества, а в последствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «раздельное участие в результатах работы мясокомбината» в рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые 6 месяцев между всеми

работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывались на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представляющих его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по технике безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерения качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности по иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном комбинате? Обоснуйте ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую систему вознаграждений на мясокомбинате.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в т.ч. отраслей нематериального производства?