

## **Тема 6.**

# **МОТИВАЦИЯ, ПОТРЕБНОСТИ и ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**



# Определение мотивации

- **Мотивация** - совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.
  - **О.С.Виханский**
- **Мотивация** - процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей.
  - **Е.Л.Драчева**
- **Мотивация** – процесс стимулирования человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.
  - **Л.И.Лукичева**
- **Мотивация** - это процесс, с помощью которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.
  - **Ю.А. Крутякова**

# МОТИВАЦИЯ -

*Процесс формирования у работника  
необходимых стимулов,  
являющихся внешним побуждением  
к труду.*



# Задачи мотивации

-  
применение  
различных  
форм  
признания  
заслуг;

-признание  
труда  
сотрудников,  
добившихся  
значительных  
результатов, в  
целях  
дальнейшего  
стимулирован  
ия их  
творческой  
активности;

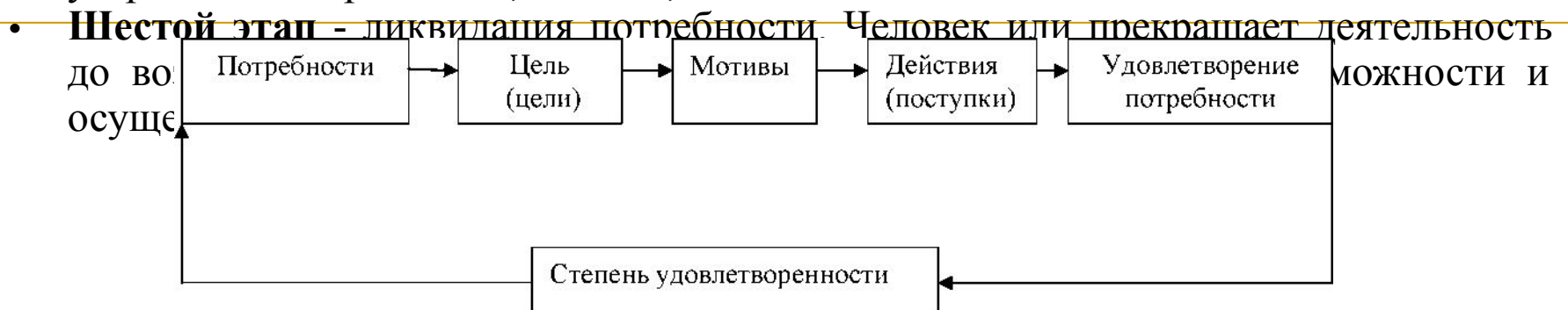
-поднятия  
морального  
состояния  
через  
соответству  
ющую  
форму  
признания;

-  
демонстрац  
ия  
отношения  
фирмы к  
высоким  
результатам  
труда;

-обеспечение  
процесса  
повышения  
трудовой  
активности,  
являющегося  
целью  
руководства.

# Мотивацию как процесс

- **Первый этап** - возникновение потребностей. Потребность - это то, от чего человек стремится освободиться. Потребности бывают различными: физиологические, психологические, социальные.
- **Второй этап** - поиск путей устранения потребности. Можно удовлетворить потребность, подавить ее или не реагировать на нее.
- **Третий этап** - определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать для устранения потребности.
- **Четвертый этап** - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.
- **Пятый этап** - получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.



# Факторы мотивации:

- Материальное вознаграждение
- Перспектива
- Лучшие условия труда
- Признание
- Свободное время
- Интерес к работе



# Материальное вознаграждение

## ■ *Формы денежного поощрения:*

*- повышение  
заработной  
платы*

*- премии*

*- поощрения*



# Перспектива

- *Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в возможности «расти».*

*-возможность занять более высокую  
должность*

*- более сложная и ответственная  
работа.*





# Лучшие условия труда

- *Трудовое поведение работника в значительной степени определяется рабочей средой, т. е. обстановкой, в которой осуществляется работа.*



# Признание

- *Большинству людей нравится чувствовать себя частью организации, в которой они работают.*



# Свободное время

- *Руководитель может поощрять подчиненных за хорошую работу увеличением продолжительности отпуска, давая работнику задание на день и отпускать его с работы, если оно выполнено раньше.*



# Интерес к работе

- *Многие ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников.*





# Мотивационный процесс

## 1. Возникновение потребности.

Потребность - это то, что возникает в сознании человека и является достаточно общим для различных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Выделяют два основных типа потребностей:

- Первичные потребности – это физиологические и как правило врожденные потребности.
- Вторичные потребности - психологические потребности.



2. Поиск путей устранения потребностей (побуждение к действиям).



3. Определение направления и образа действия.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека для устранения потребности.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимулы - внешние раздражители, выполняющие роль рычагов воздействия с целью появления определенных мотивов поведения.



6. Устранение потребности.



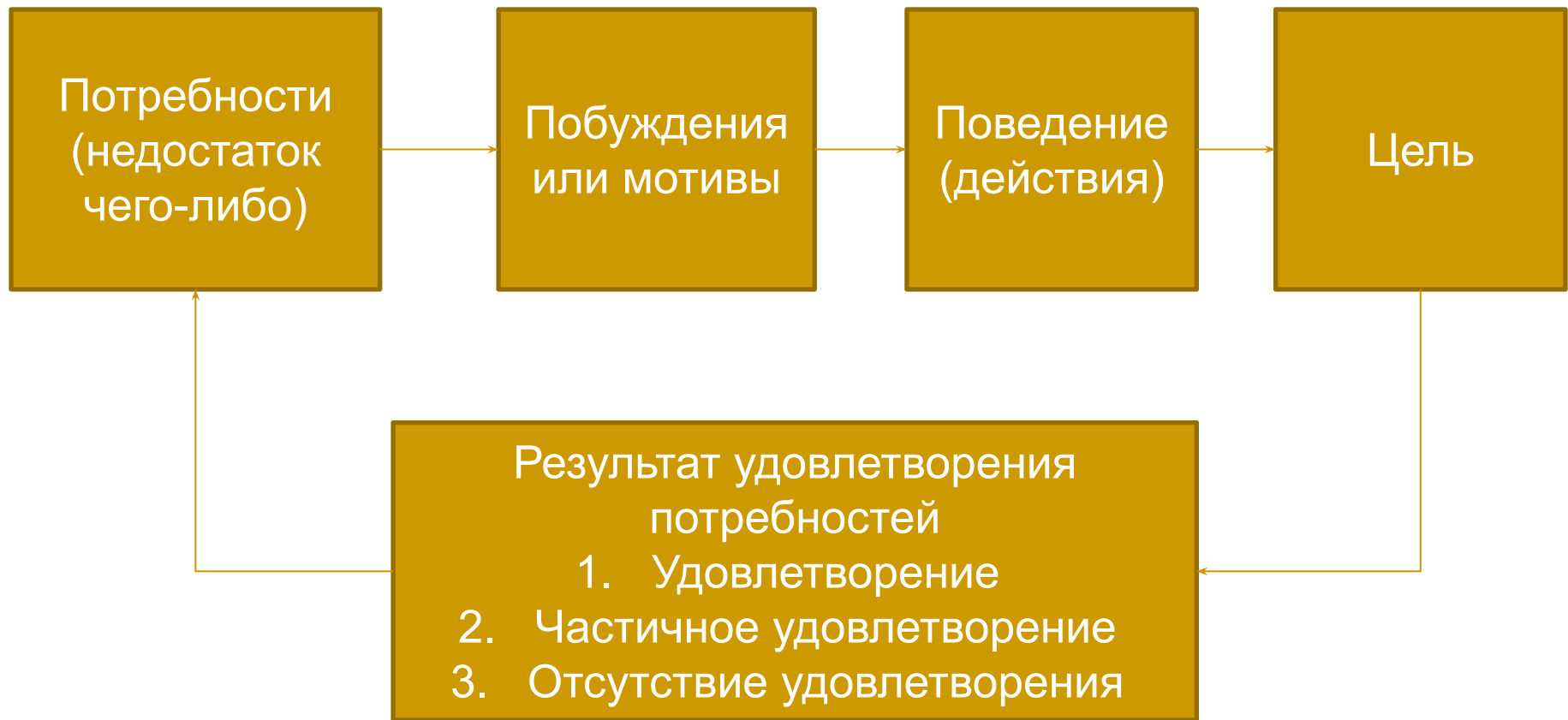
5. Получение вознаграждения за осуществление действия.



4. Осуществление действий.



# Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

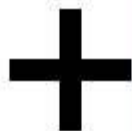


# Подходы к мотивации

## Процессуальный Подход

Создание системы внешних движущих сил

**мотивация команды,  
материальное стимулирование**  
(теория ожидания Курта Левина,  
теория ожидания Виктора Х. Врумма,  
теория справедливости Адамса,  
модель мотивации Портера - Лоулера)



## Содержательный подход

Понимание и предвидение внутренних движущих сил

**Индивидуальный подход,  
нематериальная мотивация**

(теория потребностей Абрахама Маслоу,  
двухфакторная теория Фредерика Герцберга,  
теории Клейтона Альдерфера и  
Дэвида Мак-Клеlland)

# Теория иерархии потребностей по А.Маслоу

□ Автор теории исходит из того, что все люди **постоянно ощущают какие - либо потребности, которые побуждают их к действию.**

неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные – не мотивируют людей;

чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.





# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ



Концепция А. Маслоу иерархии потребностей в мотивации человека

# Теория иерархии потребностей по А.Маслоу

**Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

**Потребности в безопасности и уверенности в будущем** включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

**Социальные потребности**, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

**Потребности в уважении** включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

**Потребности самовыражения** - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности

# Теория иерархии

## потребностей по А.Маслоу

Группы потребностей	Формы потребностей	проявления	Примеры удовлетворения потребностей	средств
<b>Самовыражение</b>	Стремление к достижению результата		Предоставление творческой работы	
<b>Признание и самоутверждение</b>	Желание определенное положение в коллективе	занимать	Присвоение рангов или званий	или
<b>Принадлежность и причастность</b>	Стремление к установлению дружеских отношений в коллективе		Поощрение создания неформальных групп	
<b>Безопасность</b>	Стремление к предотвращению опасных изменений	к	Создание системы страховки	
<b>Физиологические потребности</b>	Желание регулярно питаться	и	Создание легкодоступных систем питания	

# Теория иерархии потребностей по А.Маслоу

В руководстве персоналом важно также учитывать достаточность удовлетворения потребностей. **Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей**, например, едва ли мы найдем среди работающих такого, который считает, что ему больше не нужны деньги, безопасность, друзья и т.п. Однако при восприятии этих ценностей как достаточно удовлетворяющих работника у него актуализируются более высокие потребности.

# Недостатки концепции Маслоу

Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;

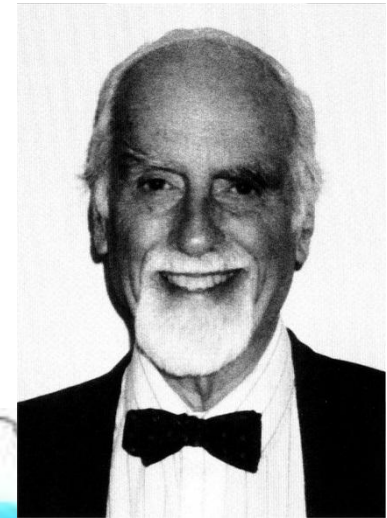
предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;

утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

# Теория приобретённых потребностей МакКлелланда

Автор выделяет:

- потребность в успехе (стремление человека достигать поставленные цели более эффективно, чем прежде);
- потребность в причастности (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- потребность во власти:
  - стремятся к власти ради властвования
  - стремятся к власти ради решения групповых задач.



# Теория мотивации МакКлелланда (Теория приобретенных потребностей)

## Потребность во власти

Хотят контроля и  
влияния на других

Любят конкуренцию  
и победы

Рады статусу и  
признанию

Любят "выигрышные"  
аргументы

## Потребность в причастности

Хотят принадлежать к  
группе

Хотят нравиться и  
будут следовать за  
группой, независимо  
от того, куда группа  
пойдет

Предпочитают сотрудни-  
чество, не конкуренцию

Не любят высокий риск  
и неопределённость

## Потребность в достижении

Устанавливают значи-  
тельные цели и  
достигают их

Принимают на себя  
просчитанные риски

Любят получать  
регулярную обратную  
связь о своём прогрессе  
и достижениях

Предпочитают работать  
в одиночку

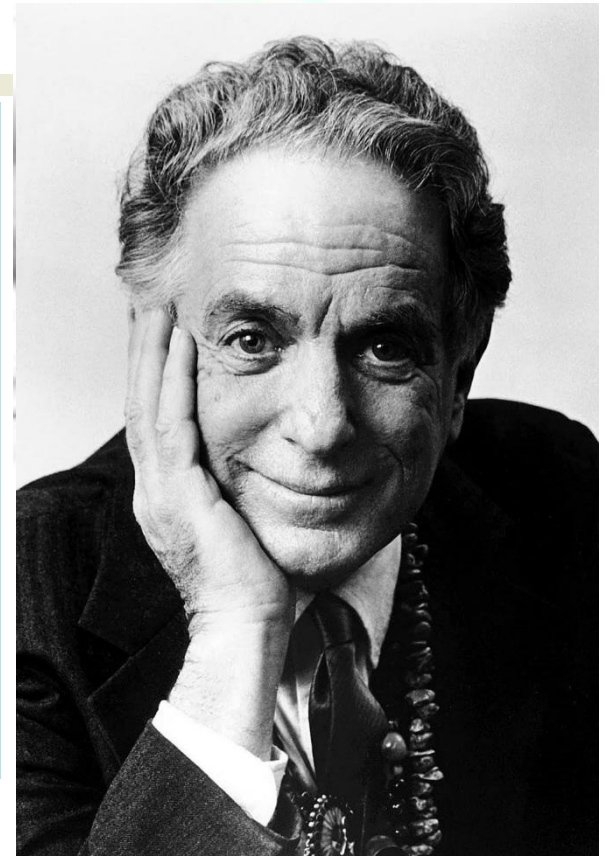


# [ Задание! ]

- Что должен сделать менеджер при наличии у работников чувства неудовлетворенности?
- Когда достижения более заметны: когда человек работает в группе или самостоятельно?
- В чем может выражаться потребность властвования?
- Как человек с потребностью причастности может удовлетворить свою потребность на рабочем месте?



# Двухфакторная теория Ф. Герцберга.



Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей. Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.

# Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процесс «неудовлетворенность - отсутствие удовлетворения» определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором выполняется работа. Их отсутствие вызывает у работников неудовлетворение. В то же время наличие данных факторов не обязательно вызывает удовлетворение, *т.е. данные факторы не играют мотивирующей роли*. Обычно эти факторы называют **факторами «здоровья»**. **К НИМ ОТНОСЯТСЯ:**

общая политика и управление фирмой  
техническое руководство трудом работника  
система и размер оплаты труда  
взаимоотношения с руководителем  
условия работы.

## Факторы условий труда:

политика фирмы;  
условия работы;  
заработная плата;  
межличностные отношения в коллективе;  
степень непосредственного контроля за работой.

# Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процесс «удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы. Данные факторы оказывают сильное влияние на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы отсутствуют, то их отсутствие не приводит к усилению неудовлетворенности.

*Данные факторы называют мотивирующими факторами, если они удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль. К таким факторам относятся:*

достижение результатов  
признание со стороны окружающих  
процесс работы  
ответственность  
продвижение по службе.

**Мотивирующие факторы:**  
успех;  
продвижение по службе;  
признание и одобрение результатов работы;  
высокая степень ответственности;  
возможности творческого и делового роста.

# Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17

## *Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе*

<b>Факторы повышения привлекательности работы</b>	<b>Заставляют лучше работать, %</b>	<b>Делают работу привлекательней, %</b>	<b>То и другое вместе, %</b>
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

# Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

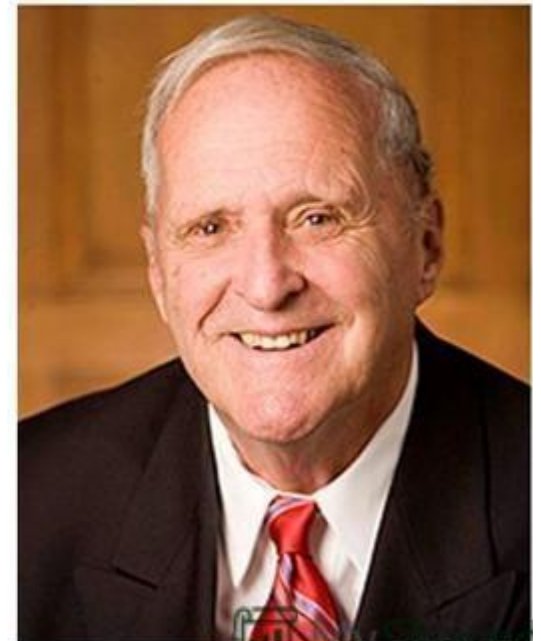
**Вывод** о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первоочередное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов «здоровья» практически бесполезно. Поэтому менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворения.

# [ Теория ожидания Врума ]

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет **надежда на справедливое вознаграждение.**

**Валентность** – степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

**Ожидание** – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.



# Теория ожидания Врума

Человек должен надеяться на то, что выбранный им путь удовлетворения потребности через осуществление определенных действий приведет к получению желаемого результата. Ожидание в рамках теории понимается как оценка личностью вероятности наступления определенного события.

Теорию ожиданий можно выразить следующей формулой:

Мотивация =  $(З-Р) * (Р-В) * \text{Валентность}$

где  $(З-Р)$  - ожидания сотрудника в отношении взаимосвязи затрат труда – результатов,

$(Р-В)$  - ожидания сотрудника в отношении взаимосвязи результаты труда - вознаграждение,

валентность - предполагаемая ценность получаемого вознаграждения для сотрудника



# [ Теория ожидания Врума ]

1. *Ожидание*. Как человек воспринимает зависимость между усилием и результатом.
2. *Инструментальность*. Как человек воспринимает зависимость между результатами его работы и вознаграждением;
3. *Валентность*. Это отражает ценность конкретного вознаграждения

# Теория ожидания Врума



например,  
повышенное  
число посе-  
щений заказ-  
чиков, более  
длительный  
рабочий день

например, по-  
вышенный  
объем продаж,  
увеличение чи-  
сла активных  
клиентов, более  
высокий пока-  
затель продаж  
на посещение  
заказчиков

например,  
большая  
оплата,  
чувство  
достижения  
цели, ува-  
жение, про-  
движение  
по службе

## *Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий*

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

# Теория справедливости Адамса

Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

# Теория справедливости Адамса

«Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, врач с врачом, директор с директором»  
варианты итоговой оценки таких сравнений:  
недоплата,  
справедливая оплата,  
переплата.



# Теория справедливости Адамса

Сотрудники определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если баланс не справедлив, сотрудники пытаются изменить его за счет изменения количества затрачиваемых усилий или уровня вознаграждения.

# Теория справедливости Адамса

**Возможны три типа восприятия человеком справедливости дополнительных выплат:**  
относительное равенство,  
абсолютное равенство,  
уравнительное равенство.



# Теория справедливости Адамса

**Индивид сравнивает два отношения:**

- отношения между его собственным усилием и вознаграждением;
- аналогичное соотношение, воспринимаемое им при наблюдении за деятельностью других людей и сравниваемое с собственными усилиями и вознаграждением.





# Теория справедливости Адамса

**Положительную роль**

**составляют:**

открытые обсуждения

спорных вопросов;

исключение тайны в

отношении величины

вознаграждения;

создание благоприятного

морально-психологического

климата.

# Модель мотивации Портера-Лоулера

В модели Портера-Лоулера фигурируют следующие переменные:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- степень удовлетворения;
- вознаграждение.

к удовлетворению приводит само чувство выполненной работы, которое также и повышает результативность.



# [ Процессуальные теории ]

**Теория подкрепления Б. Скиннера.**

«поведение людей определяется их прошлым опытом»

**Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.**

«поведение работника результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия.»