

# Теории мотивации





# Теории мотивации

Обычно менеджером ставится вопрос: **«Как я могу подвигнуть сотрудника делать что-то, что он из собственных побуждений не хочет делать?»**

Хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были в достаточной степени эффективными. Поскольку эти приемы работали и применялись много сотен (и даже тысяч) лет, в отличие от нескольких десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре.

# Теории мотивации

Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все ещё испытывают сильное влияние этих концепций.

Но люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом. Мотивы их трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия. В то же время просто призывы к определенному поведению в большинстве случаев не достигают цели, особенно если их выполнение требует сколько-нибудь значительных усилий.

# Теории мотивации

**Научным базисом мотивации** являются современные теории мотивации.

Среди них, выделяют два основные направления - **содержательные** и **процессуальные** теории мотивации

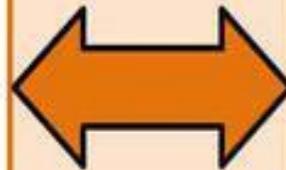




# Теории мотивации

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ

теории мотивации, ориентированные на определенные потребности и связанные с ними факторы, определяющие поведение людей



## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ

базируются на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения

# Содержательные теории МОТИВАЦИИ

***содержательные теории мотивации,***  
основывающиеся на определении  
внутренних побуждений, которые  
заставляют людей действовать так, а не  
иначе



**Одним из первых, содержательный аспект мотивации, ее глубокую связь с потребностями людей, рассмотрел американский психолог Абрахам Маслоу.**



**Абрахам Маслоу**  
(Abraham Harold Maslow,  
1908-1970)

Теория определяет, что все потребности людей могут быть объединены в пять иерархических групп: физиологические; безопасности; принадлежности и причастности; признания и уважения; самовыражения. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены хотя бы частично потребности

# Теория иерархии потребностей по

А.Г. Маслоу

**Теория иерархии потребностей А.Маслоу (40-е годы):**  
**В основе поведения человека лежат потребности. Выделил пять групп потребностей.**







# Теория иерархии потребностей по А.Г. Маслоу

## Применение теории

Располагая потребности в виде иерархической структуры, Маслоу показал, что потребности низших уровней (физиологические и потребность в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. После того, как потребность удовлетворяется она отходит на второй план и активизирует потребности более высокого уровня (социальные, потребность в признании, самоутверждении и самовыражении).

# Теория иерархии потребностей по А.Г. Маслоу

## Применение теории

1. Знание иерархии потребностей требует от руководителя в первую очередь определить, какой уровень иерархии является для работника наиболее актуальным;
2. Иерархия потребностей позволяет понять, что уровни актуальных потребностей работников могут различаться;
3. Данная теория помогает организации определить последовательность мотивирования работников, учитывая не только физиологические потребности, но и потребности более высокого уровня.
4. Учет динамических потребностей. Нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ ГЕРЦБЕРГА.



Фредерик Ирвин Герцберг  
(1923-2000)



# ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА

## Категории мотивационных факторов



### **Факторы неудовлетворенности**

(гигиенические факторы), расположенные по степени силы их воздействия:

- Политика руководства и административные методы;
- Контроль над работником;
- Условия труда;
- Зарплата;
- Отношения с сослуживцами;
- Личная жизнь (и влияние на нее работы);
- Статус работника;
- Чувство безопасности.

### **Факторы удовлетворенности**

(«мотиваторы») – ключевые факторы, создающие позитивную мотивацию. Они перечислены в порядке их значимости:

- Личные достижения;
- Признание заслуг;
- Работа сама по себе;
- Ответственность;
- Продвижение по службе;
- Профессиональный рост.

# Двухфакторная теория Герцберга

## Мотивирующие факторы (мотиваторы)

Первую группу факторов теория мотивации Фредерика Герцберга связывает с процессом **удовлетворенности**.

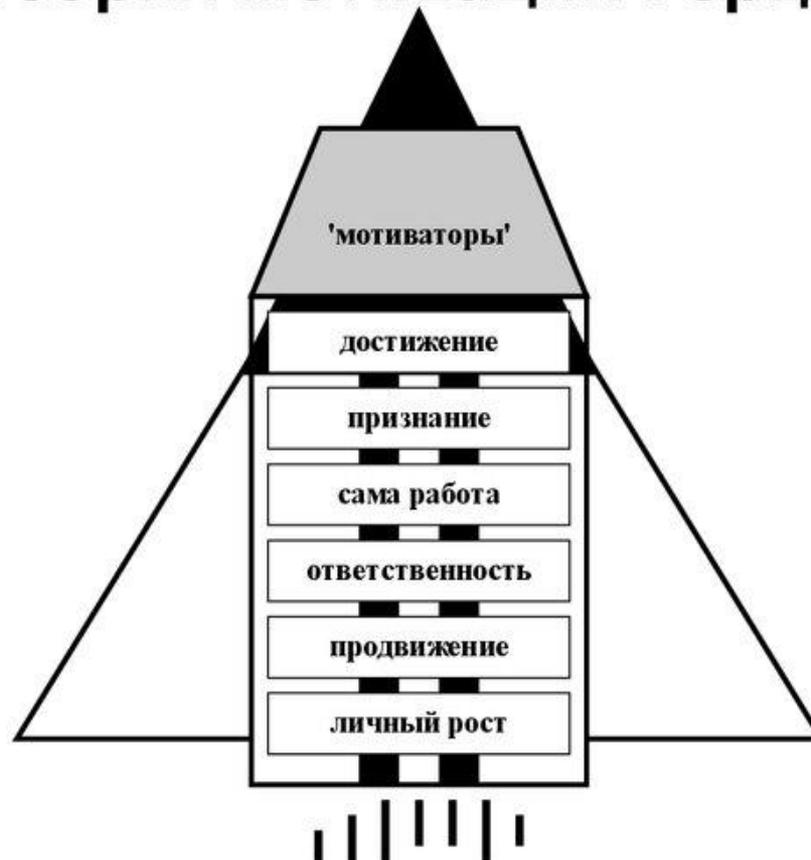
Среди них - и работа сама по себе, а также некоторые потребности. Например, необходимость в признании, в доверии, в профессиональной перспективе и пр. Природа всех этих вещей оказывает мотивирующее воздействие. Поэтому теория мотивации Герцберга определяет их как мотивирующие факторы. Они прямо влияют на КПД и производительность труда.

# Двухфакторная теория Герцберга

## Гигиенические факторы

Вторая группа потребностей играет роль в обратном процессе – **неудовлетворенности**. По своей природе они не приносят удовлетворения от работы, но существенно устраняют некоторый дискомфорт. Теория мотивация Герцберга выделяет следующие факторы этого типа: уровень заработной платы, хорошие условия труда и тому подобное. Часто их считают "анестетиками", или "обезболивающими факторами" из-за их способности притуплять дискомфорт от работы. Поэтому, по Герцбергу, они называются **гигиеническими**.

# Теория мотивации Герцберга



<b>'гигиенические' факторы</b>			
статус	безопасность	отношения с подчиненными	
личная жизнь	отношения с коллегами		зарплата
условия труда		отношения с начальником	
политика и администрация компании			контроль

# Основные положения модели Герцберга:

- Присутствие гигиенических факторов не воспринимается сотрудниками в качестве дополнительной мотивации. Их наличие не осознается и представляется чем-то само собой разумеющимся. В общем и целом, эти факторы должны обеспечить нормальные, приемлемые условия труда.
- Наличие мотивирующих факторов не компенсирует отсутствия гигиенических потребностей либо компенсирует их отчасти и временно.
- Поэтому, чтобы создать максимально производительную рабочую атмосферу, следует сначала разобраться с гигиеническими потребностями. Когда проблемы с ними будут решены, и в рабочем пространстве не останется факторов, вызывающих неудовлетворенность сотрудников, можно заняться мотивирующими факторами. Такой комплексный подход обеспечит компании максимально высокий КПД, качество и объем произведенной работы.
- Чтобы добиться такого результата, по теории Герцберга, руководители среднего и особенно высшего звена должны вникнуть в суть работы сотрудников и понять ее сущность изнутри. Это поможет выявить их гигиенические потребности и возможные мотивирующие факторы.

# Теория мотивации МакКлеланда

**Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда** исходит из того, что на мотивацию и поведение людей существенно влияют три основные потребности, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения:

- **в достижении** (люди с выраженной потребностью в достижении

выбирают персональные, умеренно сложные задачи и цели, несущие в себе элементы вызова и гарантирующие немедленный ощутимый результат);

- **в соучастии**, проявляющаяся в стремлении к дружеским отношениям с окружающими;
- **во власти**, проявляющаяся в стремлении контролировать ресурсы и происходящие вокруг процессы.

# ТЕОРИЯ Д.МАККЛЕЛЛАНДА



# Теория мотивации МакКлелланда

## 1. Потребность достижения

- Иначе эту потребность можно назвать — потребностью в эффективности. Это означает, что сотрудники стремятся в своей работе к способам выполнения этой работы, которые являются более эффективными, чем были у них раньше. То есть, у сотрудников есть потребность выполнять свою работу проще и быстрее, чем они это делают сейчас или делали раньше.
- При чем, есть сотрудники, у которых эта потребность ярко выражена. В теории МакКлелланда таким сотрудникам нужны задачи, которые требуют от них какого-либо вызова, преодоления сложностей, то есть таким сотрудникам нужно дать возможности достигнуть результат — это станет для такого человека сильнейшей мотивацией.

# Теория мотивации МакКлелланда

## 2. Потребность соучастия

- Или по-другому, потребность в дружеских отношениях с окружающими. Таким сотрудникам важно мнение других о себе, важен их статус. Таких сотрудников опытные руководители отправляют на задачи, связанные со сферой услуг, с общением с клиентами.

# Теория мотивации МакКлелланда

## 3. Потребность во власти.

- Здесь по теории мотивации МакКлелланда речь идет о людях, которые хотят контролировать других сотрудников, хотят больше ответственности, хотят руководить другими людьми.
- В этой потребности сотрудники делятся на два типа:
- те, которым нужна власть ради власти (худший вариант);
- те, которым власть нужна для достижения более эффективного результата (отличный вариант — лидер команды).

# Теория мотивации Альдерфера

**Теория ERG К. Альдерфера** исходит из того, что потребности человека можно объединить в три группы, расположенные иерархически: существования, связи, роста. Различие теорий К. Альдерфера и А. Маслоу состоит в том, что по А. Маслоу, движение от одной потребности к другой происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность низшего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. В тоже время, по мнению К. Альдерфера, одновременно для одного и того же человека актуальными могут быть несколько уровней потребностей.

# Теория СВР (ERG) Клейтона Альдерфера



# Теория мотивации Альдерфера

Можно сказать, что **потребности существования** состоят из двух групп потребностей пирамиды Маслоу: потребностей безопасности, в которые однако не входит групповая безопасность, и физиологических потребностей.

В **потребностях связи** можно проследить взаимосвязь с группами потребностей принадлежности и причастности. По мнению Альдерфера, потребности связи, как уже вкратце упоминалось, отражают социальную природу людей.

# Теория мотивации Альдерфера

Что же касается **потребностей роста**, то можно провести аналогию между ними и потребностями в самовыражении, относящимися к пирамиде Маслоу. Но также сюда относятся те потребности в признании и самоутверждении, которые основываются на стремлении человека к самосовершенствованию, развитию уверенности в себе и т.д.

# Теория мотивации Альдерфера

Благодаря наличию **двух направлений движения по ступеням потребностей**, появляются новые дополнительные возможности для мотивации идей в организации. Если, например, фирма не обладает достаточными возможностями, чтобы удовлетворить потребность человека в росте, он, руководствуясь этим, может с большим рвением и заинтересованностью переключиться на удовлетворение потребности связи. И в этой ситуации фирма уже может предоставить этому человеку возможность такую потребность удовлетворить

# Содержательные теории мотивации

<b>Теория Маслоу</b>	<b>Теория Альдерфера</b>	<b>Теория Мак-Клелланда</b>	<b>Теория Герцберга</b>
Потребность самовыражения	Потребность роста	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
Потребность признания и уважения	Потребность связи	Потребность властвования	
Потребность принадлежать к социальной группе	Потребность существования	Потребность соучастия	Факторы условий труда
Потребность безопасности			
Физиологические потребности			

# Теории мотивации

***Процессуальные теории мотивации,*** основывающиеся на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения



# Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

Процессуальные теории мотивации анализируют реакцию человека на мотивирующие факторы, т.е. на то, что заставляет его направлять усилия на достижение различных целей.

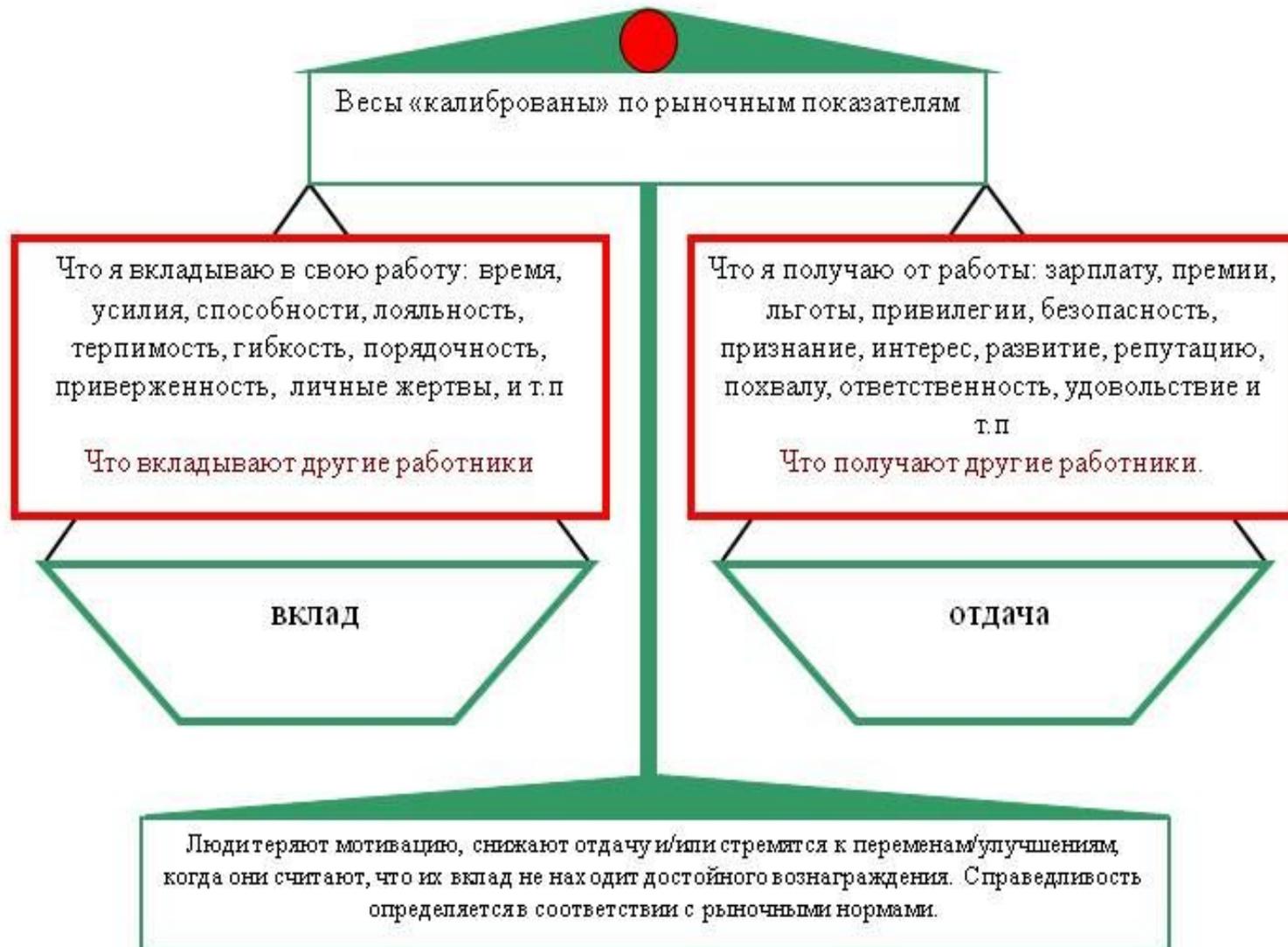


# Теория равенства (справедливости) (основатель С. Адамс)

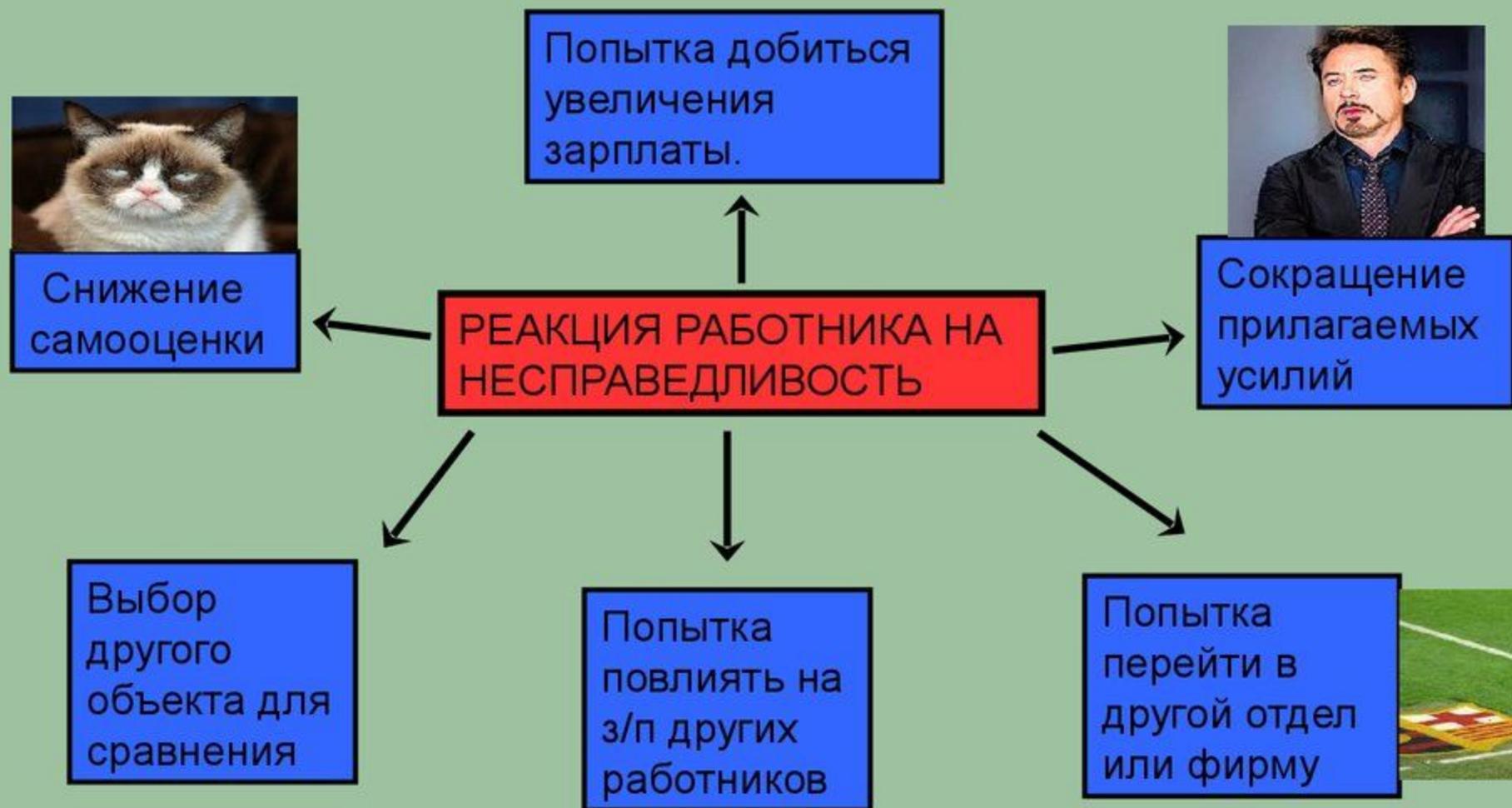
- **Теория равенства (справедливости) (основатель С. Адамс)** исходит из того, что в процессе работы человек **сравнивает оценку собственных действий с оценкой таких же действий других людей**. И если при этом человек обнаруживает, что **недовознагражден**, у него возникает чувство неудовлетворенности, и он может **сократить затраты труда, предпринять попытку увеличить вознаграждение, потерять уверенность в себе, покинуть организацию и т.п.** Все последствия недовознаграждения отрицательны.

# Теория справедливости

Стейси Адамса



# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА (Equity Theory)





## Теория ожидания В. Врума

*(Victor Vroom - канадский психолог)*

Согласно теории ожидания наличие потребности не является единственным необходимым условием для мотивации.

Человек также должен надеяться (ожидать), что выбранный им тип поведения действительно приведёт к намеченной цели.



# Теория ожидания

Ключевую роль играет полнота реализации трех факторов:

- **дополнительно затраченные усилия должны обеспечивать получение ожидаемого результата;**
- **за полученный результат должно быть обеспечено ожидаемое вознаграждение;**
- **реально полученное вознаграждение должно соответствовать (быть валентным) ожидаемому.**

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



Ожидания того, что приложенные усилия дадут желаемый результат труда

«З - Р» = 0...1

X

Ожидания того, что достижение результата повлечет вознаграждение

«Р - В» = 0...1

X

Ожидания того, что вознаграждение окажется действительно ценным

«В - Ц» = 0...1

=

**МОТИВАЦИЯ**

# Теория ожидания

Согласно теории, стимулирующий эффект производят не сами потребности индивидов, а мыслительный процесс, при котором происходит оценка реальности достижения поставленных целей и получения вознаграждения за это.

Положительная мотивация появляется в том случае, когда есть ожидание того, что конкретные действия дадут желаемый результат, а негативная мотивация возникает, когда есть ожидание, что конкретные действия станут причиной нежелательных результатов

# Теория ожидания. Пример.

Проходит подготовка студента университета к сдаче экзамена. Предположим, что это испытание является последним. За предыдущие экзамены оценки отличные, поэтому если и этот будет сдан на высший бал, студенту станут начислять повышенную стипендию в течение всего последующего семестра. При этом на мотивацию данного индивида влияет следующее:

- уверенность в своих силах, осознание того, что экзамен действительно можно сдать на «отлично», как и все предыдущие;
- желание иметь больше денег.

Как утверждает теория ожиданий В. Врума, студент не имел бы побуждения к добросовестной экзаменационной подготовке при отсутствии веры в себя и стремления получать высокую стипендию.

# Теории мотивации

Таким образом, **содержательные теории** мотивации определяют потребности, которые побуждают людей к действию.

**Процессуальные теории** не отрицают существование потребностей, а показывают, что поведение людей определяется не только ими, но и субъективной оценкой ценности затрачиваемых усилий и вознаграждения.

# Принципы управления

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

## 1. *Установление четких целей и задач.*

Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы.

# Принципы управления

## ***2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки.***

Работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

# Принципы управления

## ***3. Гласность. Наличие обратной связи***

Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности. Сообщение же о результатах работы коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников.

# Принципы управления

## ***4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы.***

Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не всегда зависит только от работника; применяемые технологии и организация производства часто бывают решающими

# Принципы управления

## ***5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.***

В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

# Принципы управления

## **6. Учет личных качеств работников.**

Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

## **7. Использование преимущественно положительных стимулов.**

Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных работников.

Работа менеджера по выполнению **функции мотивации** включает:

**-изучение мотивов деятельности работников на основе анализа их поведения;**

**-создание стройной системы стимулов для организации в целом, ее структурных подразделений и работников;**

**- формирование условий для реализации стимулов.**

## ***Результаты выполнения функции мотивации***

могут быть **положительными и отрицательными.**

**Положительный результат** – заинтересованность сотрудников в эффективном труде, удовлетворенность результативным, творческим, инициативным трудом.

**Отрицательные результаты** – отсутствие заинтересованности, неудовлетворенность, отсутствие удовлетворенности, безразличие к работе и т.п. Менеджер о наличии мотивации у сотрудников может судить по следующим признакам: высокая производительность и неизменное достижение поставленных целей; энергия, энтузиазм и решимость преуспеть; абсолютное сотрудничество при решении проблем; готовность людей брать на себя ответственность; желание приспособиться к необходимым переменам, склонность к инновациям.