

# Психологическая составляющая мотивации и стимулирования

Дудина Дарья  
УПБ-2601-01-00

# План

1. Основные понятия
2. Этапы мотивационного процесса
3. Факторы, влияющие на мотивацию персонала
4. Теории мотивации
  - 1) Теория потребностей А. Маслоу
  - 2) Теория потребностей К. Альдерфера
  - 3) Теория мотивационных потребностей Д.МакКлелланда
  - 4) Теория двух факторов Ф.Герцберга
  - 5) Теория ожиданий В. Врума
  - 6) Модель Портера – Лоулера
5. Вывод по теориям мотивации

# Основные понятия

Мотивация – это психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость.

Стимулирование – это пробуждение, усиление или ускорение мысли, чувства и действия.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

# Этапы мотивационного процесса

- Первый этап – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает и решает предпринять какие-то действия.
- Второй этап – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.
- Третий этап – определение целей действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, т.е. что нужно получить, чтобы удовлетворить потребность.

# Этапы мотивационного процесса

- Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для удовлетворения потребности.
- Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.
- Шестой этап – удовлетворение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по удовлетворению потребности

# Факторы, влияющие на мотивацию персонала

## Поддерживающие факторы:

- деньги
- условия
- инструменты для работы
- безопасность
- надежность

## Мотивирующие факторы:

- признание

### Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

Внутренние факторы	Внешние факторы		
	<i>Поддерживающие факторы</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>	<i>Демотивирующие факторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие нравственных принципов);</li> <li>- предпочтения (интересы, склонности);</li> <li>- собственные возможности;</li> <li>- собственное состояние в данный момент.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- деньги;</li> <li>- условия (способ управления, орг. культура);</li> <li>- инструменты для работы;</li> <li>- безопасность, надежность;</li> <li>- удовлетворенность трудом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признание;</li> <li>- карьерный и личностный рост;</li> <li>- предоставление ответственной работы;</li> <li>- доверенные полномочия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грубость со стороны руководства;</li> <li>- организационный хаос;</li> <li>- отсутствие понимания в коллективе и с руководством;</li> <li>- недостаток ответственности и полномочий в работе.</li> </ul>

# Теории мотивации

## Теория потребностей А. Маслоу

А. Маслоу сформулировал три фундаментальных допущения относительно человеческой природы, которые составляют основу его теории:

1. Люди по сути нуждающиеся существа, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены.
2. Состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию.
3. Существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня — на самом верху.



# Абрахам Маслоу



**Самоактуализация**

мораль,  
творчество,  
естественность,  
признание фактов,  
разрешение проблем,  
отсут-е предубежденности

**Уважение/достоинство**

самоуважение, доверие,  
достижения, уважение других,  
уважение другими

**Любовь**

дружба, семья, интимные отношения  
(эмоциональный и физический аспекты)

**Безопасность**

физическая и нравственная, трудоустройства,  
сбережений, семьи, здоровья, собственности

**Физиология**

воздух, вода, пища, сон, гомеостаз, экскреция, секс

Концепция А. Маслоу иерархии потребностей в мотивации человека

# Теория потребностей К. Альдерфера.

Дальнейшее развитие теория А. Маслоу получила в работах К. Альдерфера. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию А. Маслоу. Выделил три уровня потребностей, которые по сути своей совпадают с пятью уровнями потребностей по А. Маслоу.

Теория иерархии потребностей (Маслоу)	Теория ERG (Альдерфер)
Самоактуализация	Рост
Уважение, признание	Причастность, принадлежность
Социальные потребности	
Безопасность, физиологические	Существование

К. Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил **7** зависимостей.

1. Чем менее удовлетворены потребности в существовании, тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены соц. потребности, тем сильнее действие потребностей в существовании.
3. Чем полнее удовлетворены потребности в существовании, тем активнее заявляют о себе соц. потребности.
4. Чем менее удовлетворены соц. потребности, тем более усиливается их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности роста, тем сильнее становятся соц. потребности.
6. Чем полнее удовлетворены соц. потребности, тем сильнее актуализируются потребности личного роста.
7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности роста, тем активнее они проявляют себя

# Теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда.

Д. МакКлелланд утверждает, что любая организация дает работнику возможность реализовать 3 потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает и четвертая потребность избегать неприятностей, т.е. препятствий в реализации трех названных потребностей.

Все сотрудники испытывают потребности во власти, успехе и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит от врожденных качеств, личного опыта, ситуации и культуры человека.

На основе своих исследований Д. МакКлелланд выделил 3 типа менеджеров:

1. Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности.
2. Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом эти люди более открыты и социально активны.
3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они тоже открыты и социально активны.

Основной вывод Д. МакКлелланда состоит в утверждении, что для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров

# Теория двух факторов Ф.Герцберга.

Теория была создана Ф. Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют:

- способ управления;
- политика организации и администрация;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

Ф. Герцберг сделал следующие выводы:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
2. Наличие мотиваторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
4. Максимальное позитивное эмоциональное воздействие достигается с помощью мотиваторов и при наличии факторов гигиены.

Главный практический вывод заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низших уровней удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные. И напротив, не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.



# Теория ожиданий В. Врума.

Базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение заданной цели.

Выбор той или иной формы поведения зависит от трех переменных: валентности – В, инструментальности – И и ожидания – О.

Валентность – это мера привлекательности, ценности цели, вознаграждения, она изменяется от  $-1$  до  $+1$ .

Инструментальность – это оцениваемая работником вероятность достижения цели. Она также изменяется от  $-1$ , действие не ведет к достижению цели, до  $+1$ , действие заканчивается достижением цели.

Ожидание – это субъективная вероятность того, что действие (Д) ведет к достижению промежуточного результата (Р1). Оно

Модель ожиданий В. Врума можно представить в виде схемы, отражаемой тремя формулами:

Валентность  $P_1 = \text{Инструментальность} (P_1 - P_2) *$

Валентность  $P_2$

Эта формула означает, что привлекательность промежуточного результата  $P_1$  равна вероятности того, что результата 1 приведет к результату 2, помноженному на привлекательность результата 2 ( $P_2$ ), т. е. к конечной цели.

Усилие ( $У$ ) = Ожидание  $(D_1 - P_1) * \text{Инструментальность} (P_1 - P_2) * \text{Валентность} P_2$

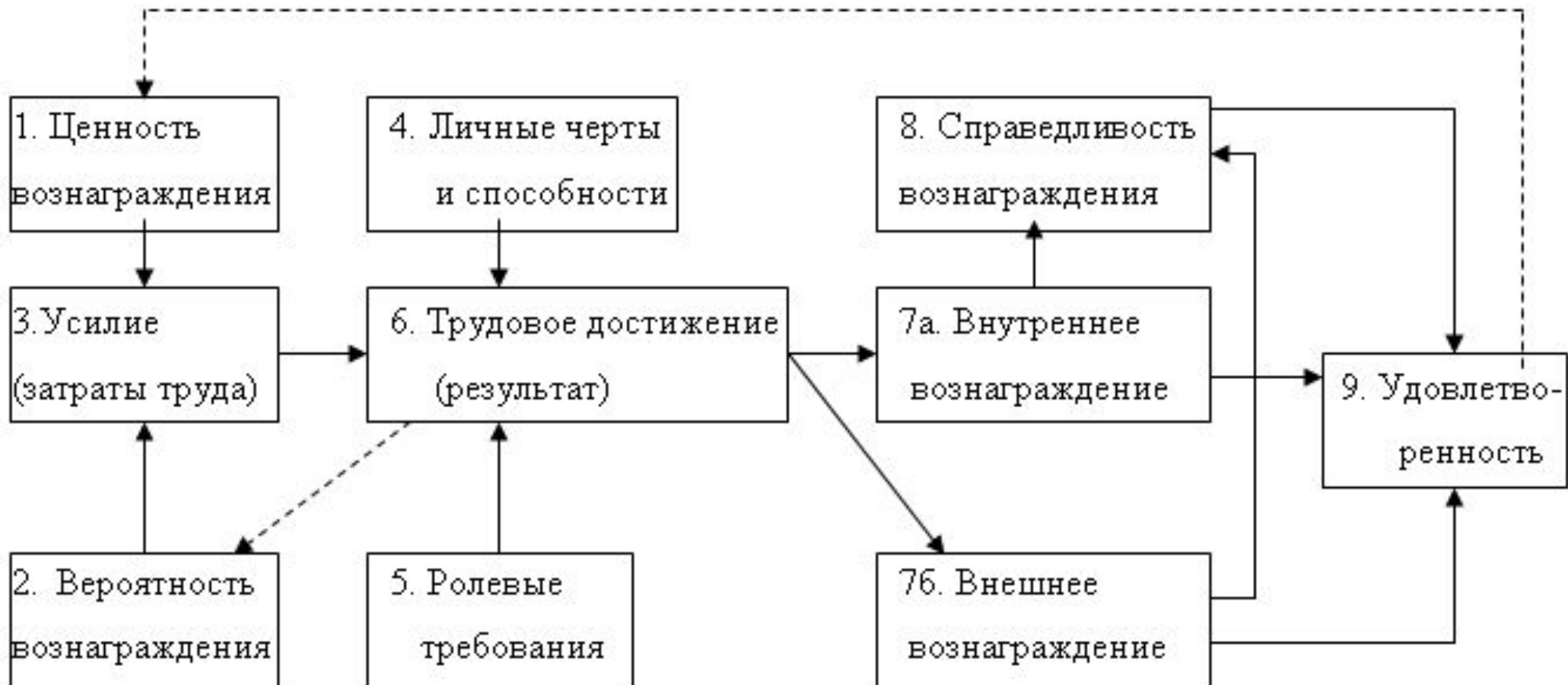
Согласно данной формуле, трудовое усилие равняется произведению ожидания того, что действие 1 приведет к результату 1, помноженному на привлекательность результата 1.

Далее, поставив в формулу усилий значение валентности результата 1, получим общую формулу мотивации:

Усилие ( $У$ ) = Ожидание  $(D_1 - P_1) * \text{Инструментальность} (P_1 - P_2) * \text{Валентность} P_2$

# Модель Портера - Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, органично сочетающую в себе идеи теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, и идеи теории ожиданий В. Врума и теории справедливости С. Адамса. Модель Портера – Лоулера можно представить схематически:



Логика данной модели такова:

(1) Человек определяет для себя привлекательность, ценность вознаграждения, ожидаемого за достижение трудовой цели, (2) оценивает вероятность реализации цели и получения вознаграждения. (3) Это определяет его трудовое усилие, стремление выполнить работу. (4) На достижение цели влияют индивидуальные способности работника, а также (5) ролевые требования, т.е. восприятие им своих должностных обязанностей. (6) Достижение цели, т.е. полученный результат, влечет за собой внутреннее вознаграждение: гордость, самоуважение (7а) и внешнее вознаграждение (7б). (8) Вознаграждение оценивается как справедливое или несправедливое. (9) Внутреннее и внешнее вознаграждения, а также оценка их справедливости определяют удовлетворенность работой, которая в свою очередь, оказывает обратное воздействие на оценку ценности нового вознаграждения (указано пунктирной линией). Кроме того, достигнутые результаты (6) влияют на последующую оценку вероятности будущих вознаграждений (2).

При анализе данной модели можно сформулировать *несколько основных выводов*.

1. Ценность ожидаемого вознаграждения определяется как внутренними, вытекающими из самого процесса работы, так и внешними, по отношению к задаче, вознаграждениями.
2. Эффективность выполнения задачи зависит от оценки работником необходимых для выполнения задачи действий и его способности их осуществить, что подчеркивает необходимость четкой формулировки целей и предварительного определения соответствия работника поставленной перед ним задаче с целью наилучшего ее выполнения и обеспечения сотруднику удовлетворения от процесса решения.
3. Чувство справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него

# Вывод по теориям мотивации

Общий вывод по теориям мотивации: существует большое количество подходов к трудовой мотивации: одни основной акцент делают на потребностях, лежащих в основе мотивов труда, другие – на факторах, определяющих потребность, третьи описывают условия и этапы возникновения мотива. Однако, сходство этих подходов заключается в общей идее, что трудовое поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, связанными, прежде всего, с осознанием и принятием смысла и содержания труда. Эти подходы в совокупности дают более полное и всестороннее понимание трудовой мотивации, как психологического феномена, а также являются важной теоретической основой как для создания методов диагностики трудовой мотивации, так и для практической разработки программ управления и стимулирования эффективности деятельности работников и руководителей.

# Источники информации

- Станкин М.Н. Психологические аспекты стимуляции // Управление персоналом. №2, 1999, С. 46 – 51
- Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур.//Маркетинг, №1, 2001, С. 88–101.
- Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
- <http://myakushkin.ru/ru/partnery/psixologicheskie-osnovy-motivaczii-personalauchebное-posobie->

Спасибо за  
внимание!!!