

# **Учебный курс «Основы менеджмента»**

**ФГОУ ВПО Вятская ГСХА – Экономический факультет  
Кафедра менеджмента**

**Тема лекции**

# **Теории содержания мотивации**

# **Тема: Теории содержания мотивации**

## **План лекции**

**1. Понятие и процесс мотивации**

**2. Теория иерархии потребностей Маслоу**

**3. Теория приобретенных потребностей  
МакКлеланда**

**4. Теория двух факторов Герцберга**

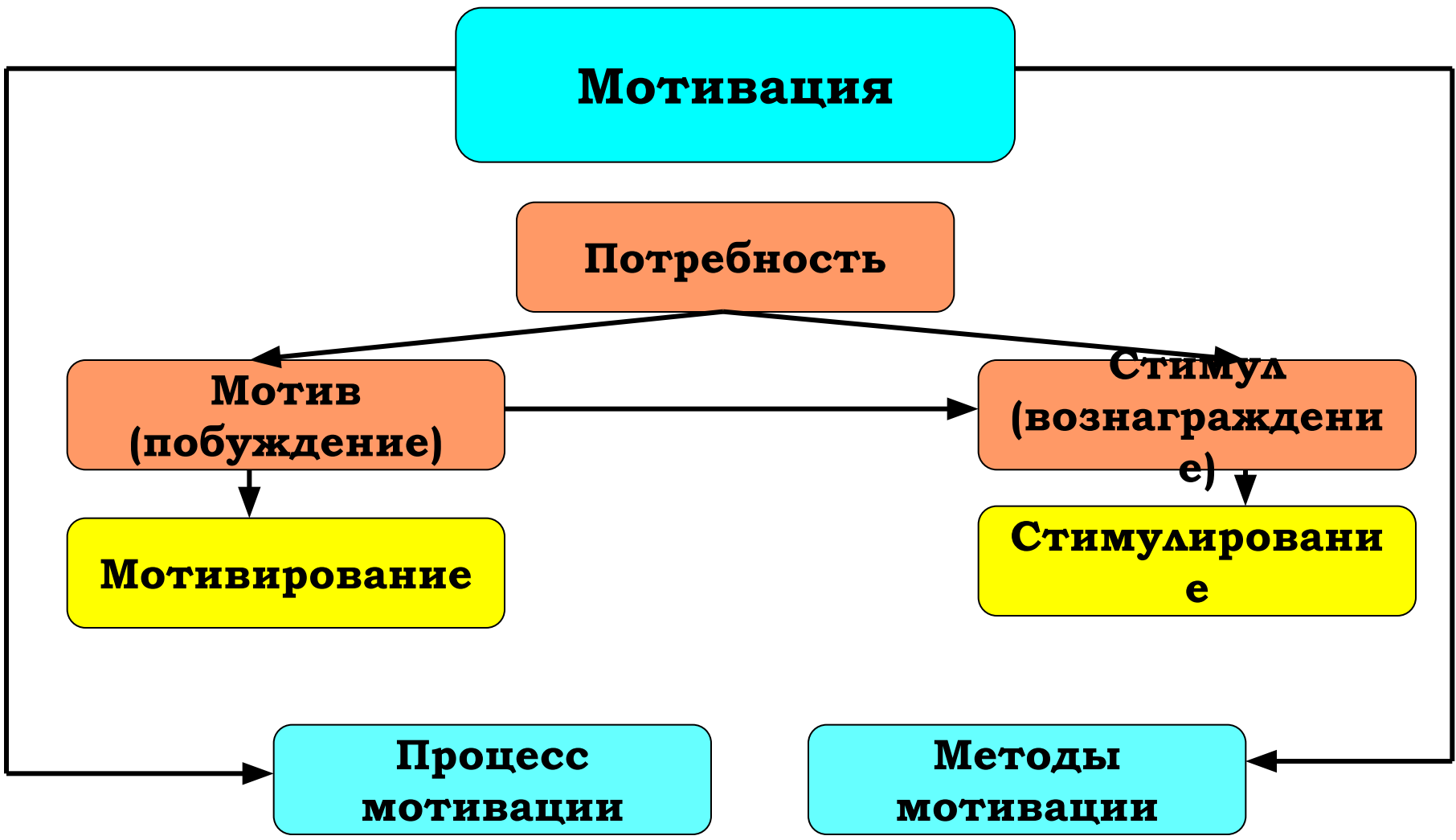
# 1 Понятие и процесс мотивации

## Мотивация

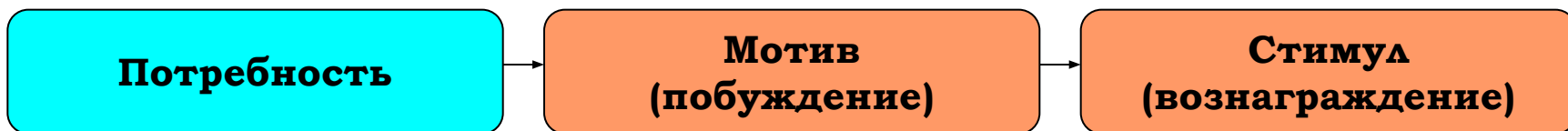
**- процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов организации к деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации**

**- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и задают направленность на достижение определенных целей**

# 1 Понятие и процесс мотивации



# 1 Понятие и процесс мотивации



**Потребность** – это ощущение недостатка в чем-либо. Они возникают и находятся внутри человека.

Человек **стремится освободиться** от потребностей. Люди по-разному пытаются освободиться от потребностей: **удовлетворить, подавить, не реагировать.**

Потребности могут возникать как **осознанно**, так и **неосознанно**. Не все потребности осознаются и осознанно устраняются.

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Потребности

```
graph TD; A[Потребности] --> B[Первичные]; A --> C[Вторичные]; B --- D["Физиологические и врожденные:  
Потребность в пище и воде  
Потребность дышать  
Потребность в отдыхе и сне  
Потребность в сексе  
Схожи у разных людей"]; C --- E["Психологические и приобретенные с опытом:  
Потребность в успехе  
Потребность в уважении  
Потребность в привязанности  
Потребность во власти  
Сильно различаются"];
```

### Первичные

#### Физиологические и врожденные:

Потребность в пище и воде

Потребность дышать

Потребность в отдыхе и сне

Потребность в сексе

Схожи у разных людей

### Вторичные

#### Психологические и приобретенные с опытом:

Потребность в успехе

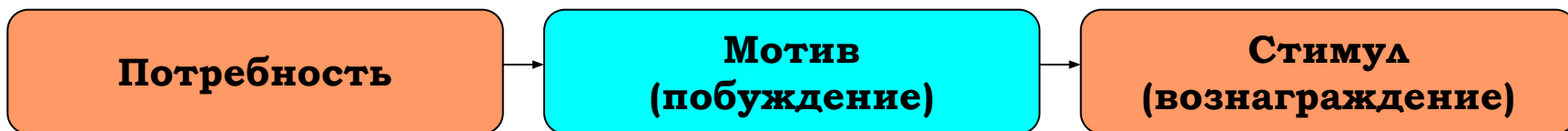
Потребность в уважении

Потребность в привязанности

Потребность во власти

Сильно различаются

# 1 Понятие и процесс мотивации



**Мотив – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.**

**Мотив осознается человеком. Мотив побуждает человека к действию, и определяет что и как сделать.**

**Мотивационная структура – совокупность мотивов и их соотношение по степени воздействия на поведение человека. Является основой поведения человека.**

# 1 **Понятие и процесс мотивации**

## **Мотивирование**

**- это процесс воздействия на человека с целью побудить его к определенным действиям на основе его определенных мотивов.**

**Эффективность управления в большей степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.**



# 1 Понятие и процесс мотивации

## Основные типы мотивирования

1. Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы.

Нужно хорошо знать мотивы и как их вызвать.

Взаимодействие по типу торговой сделки.

Если у сторон нет точек взаимодействия – процесс мотивирования может не состояться.

2. Основная задача – формирование определенной мотивационной структуры человека.

Цель – усилить и развить желательные мотивы и ослабить те, которые мешают эффективному управлению человеком.

Тип носит характер воспитательной и образовательной

работы, гораздо более трудоемкий и результативный.

# 1 Понятие и процесс мотивации



**Стимул – то, что вызывает действие определенных мотивов (предметы, возможности, действия других людей и другое).**

**Стимул – то, что предоставляется человеку в компенсацию за его действия. То, что человек желал бы получить.**

**У людей различны понятия ценности, поэтому и различна оценка стимулов и вознаграждений.**

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Основные типы вознаграждения

1. Внутреннее вознаграждение – то, которое дает сама работа.

Это могут быть: чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, дружба и общение в процессе работы.

Для этого нужно создать определенные условия.

2. Внешнее вознаграждение – возникает не от самой работы, а дается организацией за ее результаты.

Это могут быть: зарплата, продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса (отдельный кабинет, служебный автомобиль, оплата определенных расходов) и т.п.

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Стимулирование

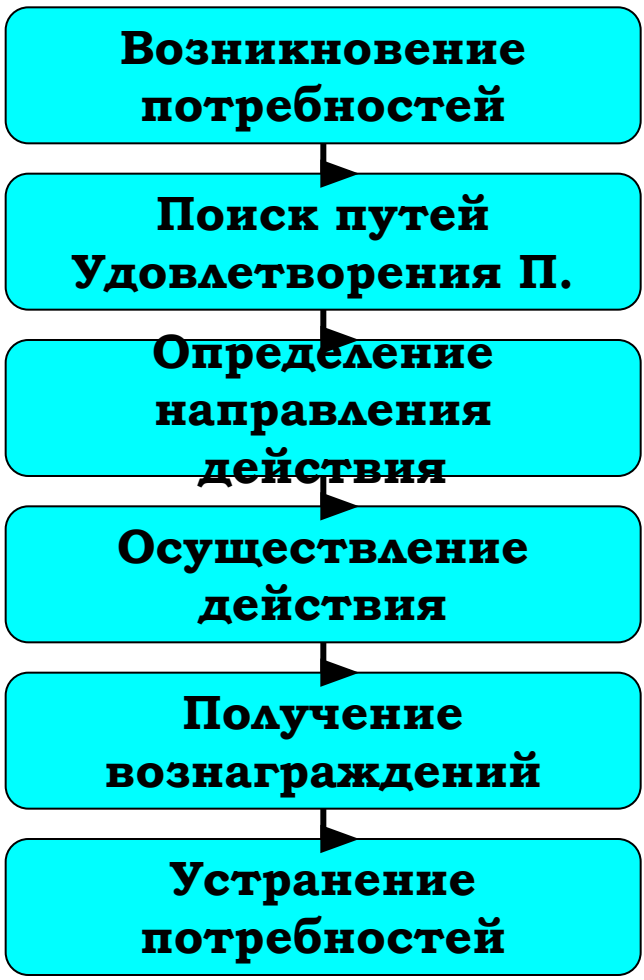
- это процесс использования различных стимулов (вознаграждений) для мотивирования людей.

Самая распространенная форма стимулирования – материальное стимулирование.

Стимулирование – одно из средств, с помощью которых осуществляется мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средства управления применяется стимулирование (второй тип мотивирования).

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Процесс мотивации:



**Потребности физиологические, психологические, социальные**

**Устранить неудовлетворенность, подавить или не замечать**

**Что нужно получить, что для этого сделать, могу ли это получить**

**Затрата усилий для выполнения действия**

**Оценка вознаграждения (ослабление, сохранение или усиление мотивации)**

**Продолжение действий  
Прекращение действий**

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Факторы, усложняющие процесс мотивации:

**Неочевидность  
мотивов**

**Невозможно выделить в чистом  
виде (только предполагать)**

**Изменчивость  
мотивов**

**Характер и направленность  
мотивов  
человека меняются со временем**

**Мотивационный  
процесс  
не предсказуем**

**Мотивационные структуры  
отдельных людей различны**

**Мотивы по-разному влияют  
на разных людей**

**Разная степень зависимости  
действий людей от разных  
мотивов**

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Методы мотивации:

Метод наказания и поощрения (политика «кну́та и пряника»).

Самый первый и самый распространенный.

Эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, при невозможности поменять место работы.

Трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Психологические методы мотивации.

Мотивирующим фактором являются не столько материальные, сколько нематериальные мотивы.

Эксперимент Элтона Мейо (1923-1924гг.) на текстильной фабрике. На прядильном участке высокая текучесть кадров.

Материальные стимулы не срабатывают. Мейо предложил ввести два перерыва на отдых по 10 минут. Результаты были немедленными. Отмена перерывов все вернула к прежнему состоянию.

# 1 Понятие и процесс мотивации

## Теории мотивации

### Содержательные теории мотивации

**Анализируют факторы, влияющие на мотивацию**

**Описывают структуру потребностей человека**

**Изучают влияние потребностей человека на его мотивацию**

### Процессуальные теории мотивации

**Анализируют процесс мотивации человека**

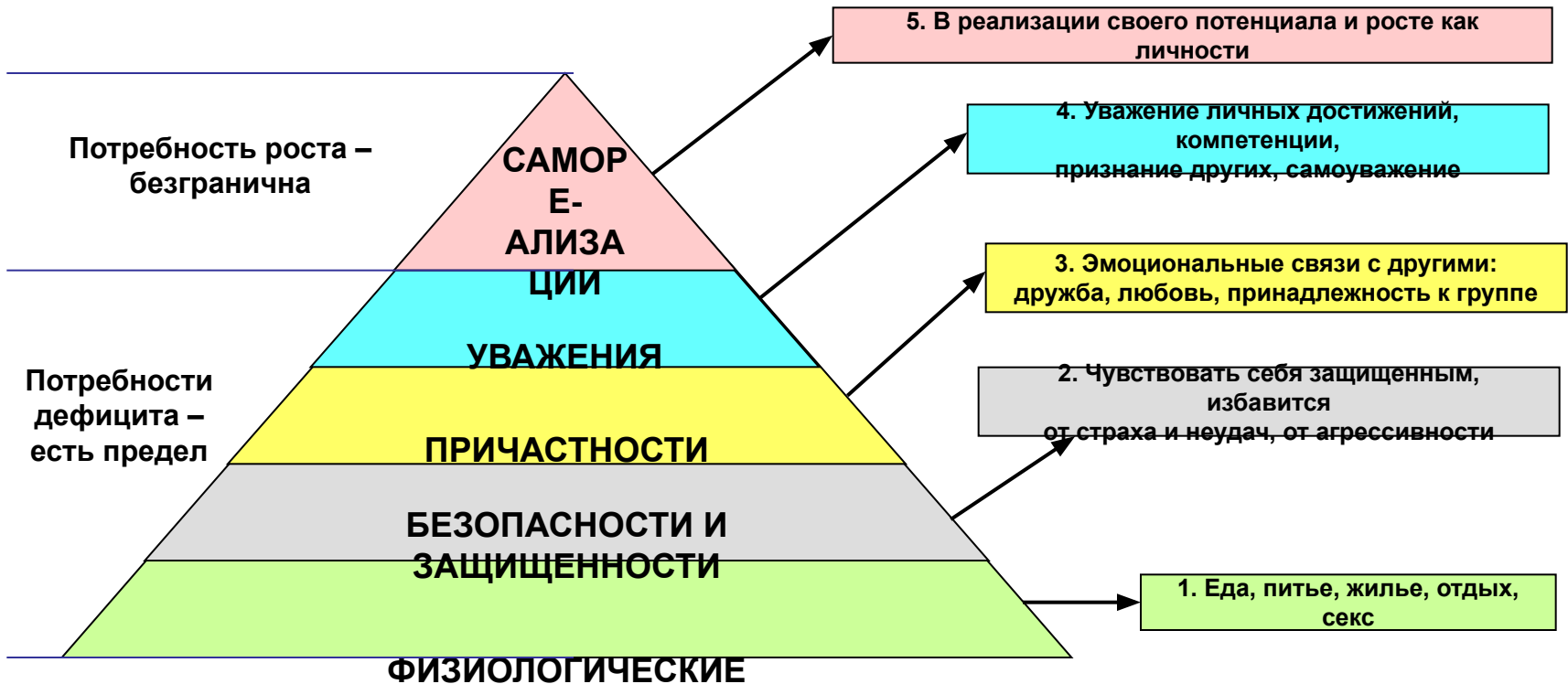
**Не оспаривают существование потребностей у человека**

**Изучают проблемы процесса мотивации, связанные с восприятием и ожиданиями людей**



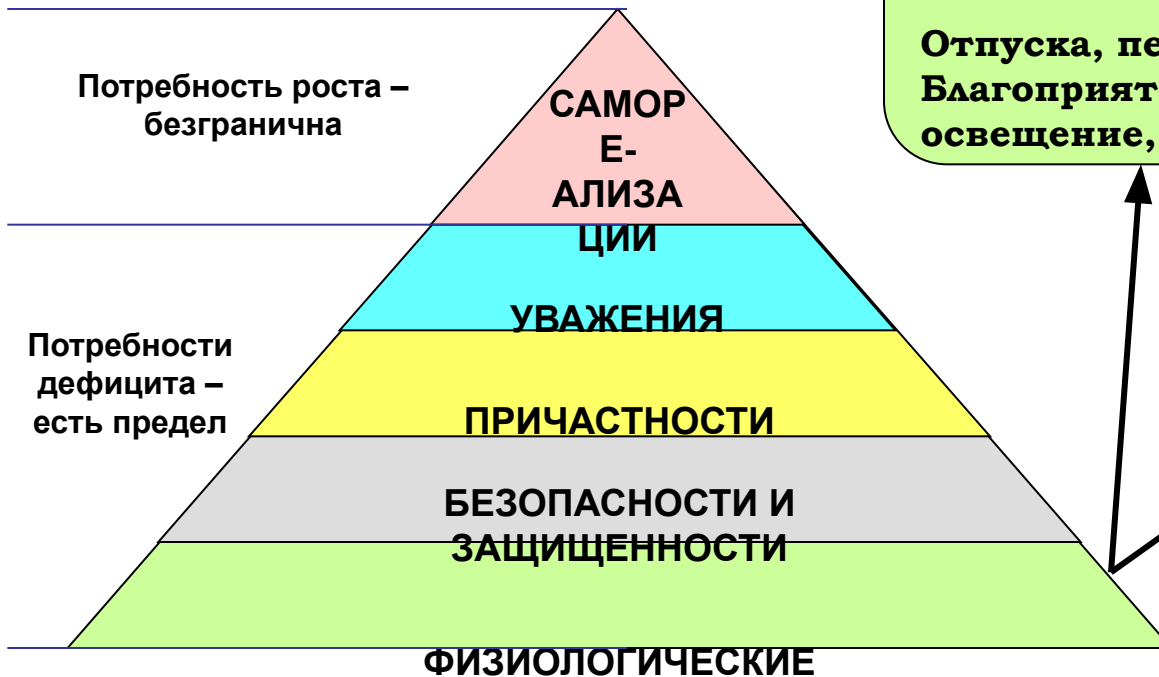
## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

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



## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Теория иерархии потребностей А.Маслоу:



#### Учитывать в управлении:

Зарплата должна обеспечивать прожиточный минимум.

Отпуска, перерывы в работе.  
Благоприятные рабочие условия:  
освещение, отопление, вентиляция.

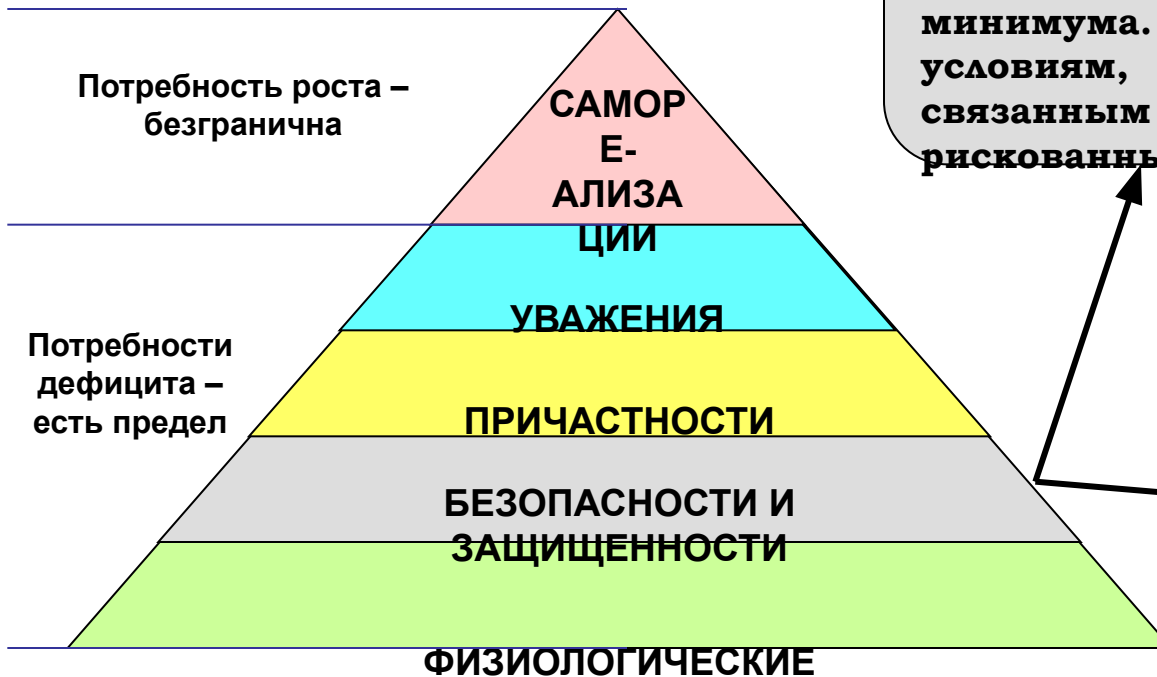
#### Характеристики работников:

Мало интересуются содержанием работы.

Концентрируют внимание на оплате, условиях труда, возможности избежать усталости, удобстве на рабочем месте.

## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Теория иерархии потребностей А.Маслоу:



#### Учитывать в управлении:

Применять ясные правила регулирования работы. Оплачивать труд выше прожиточного минимума. Не привлекать к условиям, связанным с риском и принятием рискованных решений.

#### Характеристики работников:

Избегают волнительных ситуаций. Любят порядок и четкие правила, ясные структуры. Важны гарантии разного рода (от увольнения в т. ч.).  
Пытаются создавать страховой потенциал: образование, звания.

## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Теория иерархии потребностей А. Маслоу:

Учитывать в управлении

**Руководство – в форме дружеского общения.  
Условия работы должны давать возможность общения.  
Групповые формы организации труда.  
Групповые мероприятия за рамками работы.  
Внимание коллег.**

#### Характеристики работников.

**Работа дает возможность быть членом коллектива.**

**Возможность установить хорошие отношения с коллегами.**



## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Теория иерархии потребностей А.Маслоу:

#### Учитывать в управлении:

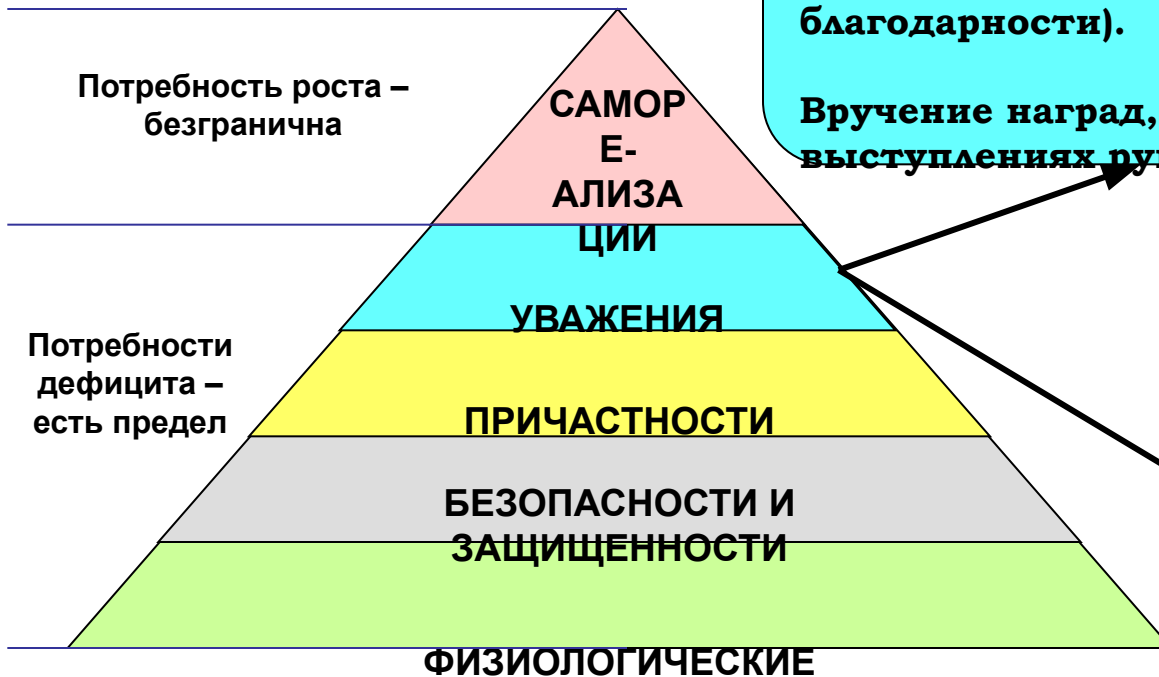
Использовать различные формы признания заслуг сотрудников (титулы, звания, грамоты, пресса, публичные благодарности).

Вручение наград, упоминание в публичных выступлениях руководителями.

#### Характеристики работников.

Стремятся стать лидерами

Стремятся заработать авторитет при решении определенных задач.



## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Теория иерархии потребностей А.Маслоу:

#### Учитывать в управлении:

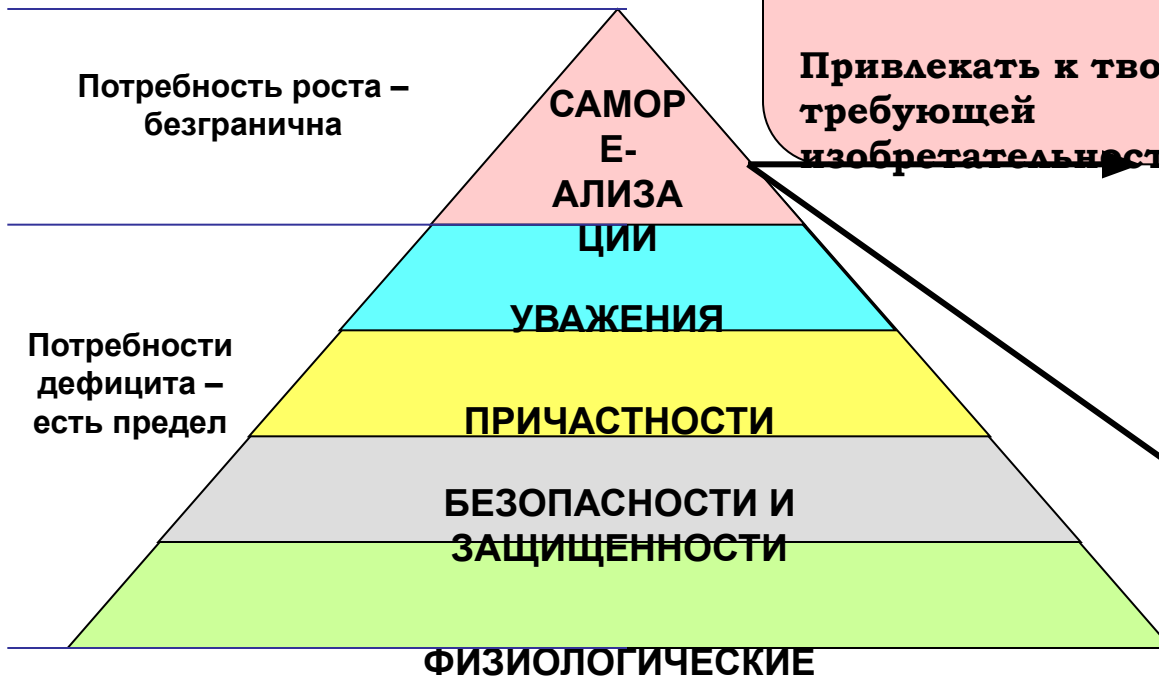
Давать оригинальные задания.  
Предоставлять большую свободу в выборе решений.

Привлекать к творческой работе, требующей изобретательности.

#### Характеристики работников.

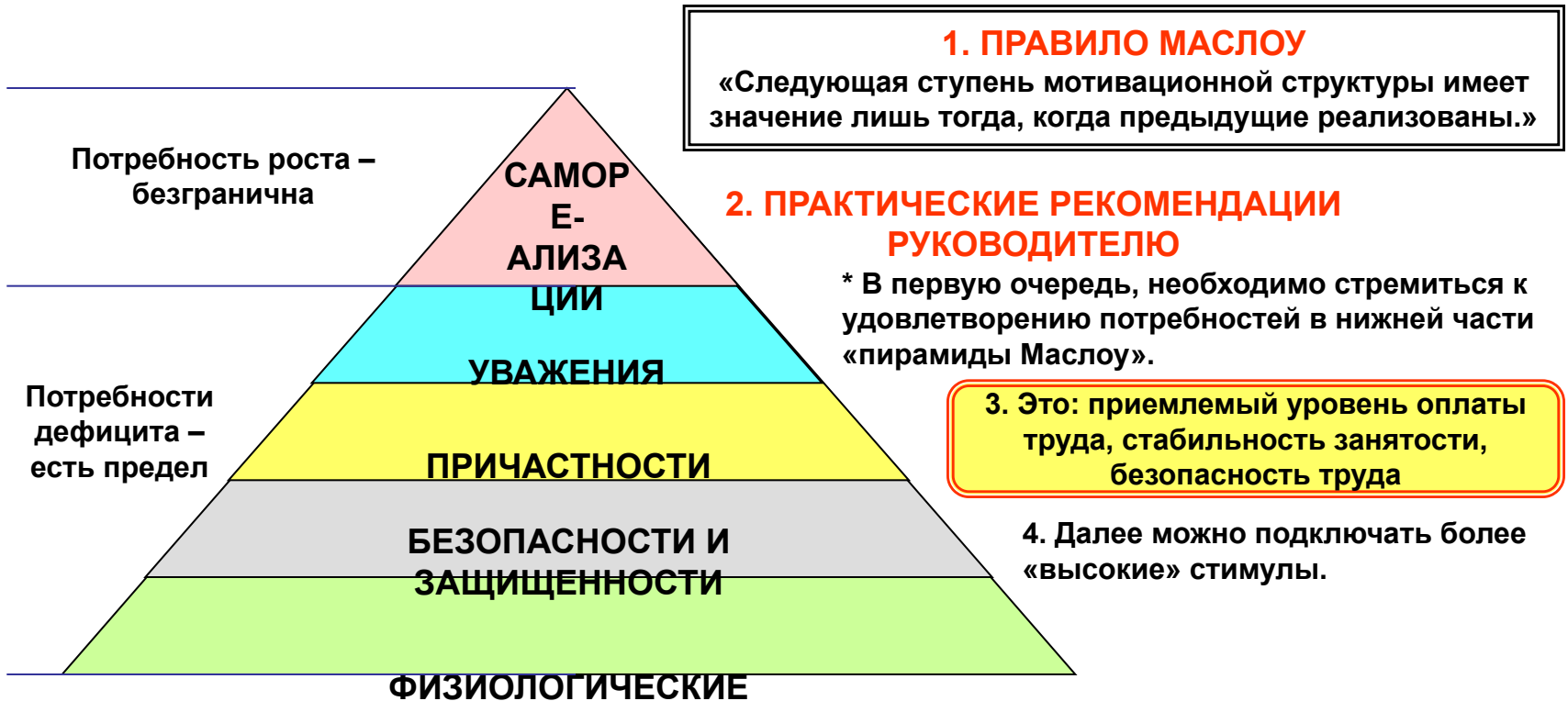
Открытые, независимые личности.  
Очень созидательны.

Потребности и направленности носят очень индивидуальный и творческий характер.



## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Теория иерархии потребностей А.Маслоу:



## 2 Теория иерархии потребностей Маслоу

### Критика теория иерархии потребностей А.Маслоу:

**Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст и т.д.).**

**Теория не учитывает индивидуальные отличия людей.**

**Не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой в пирамиде.**

**Эксперименты не подтвердили этого полностью.**

**(Тутта Ларсен: «... я очень сильно люблю то, что делаю.**

**Настолько сильно, что мне все равно, сколько я получаю».**

**Маслоу считал, что удовлетворение потребности приводит к ослаблению ее действия на мотивацию. Исключение –**

**только**

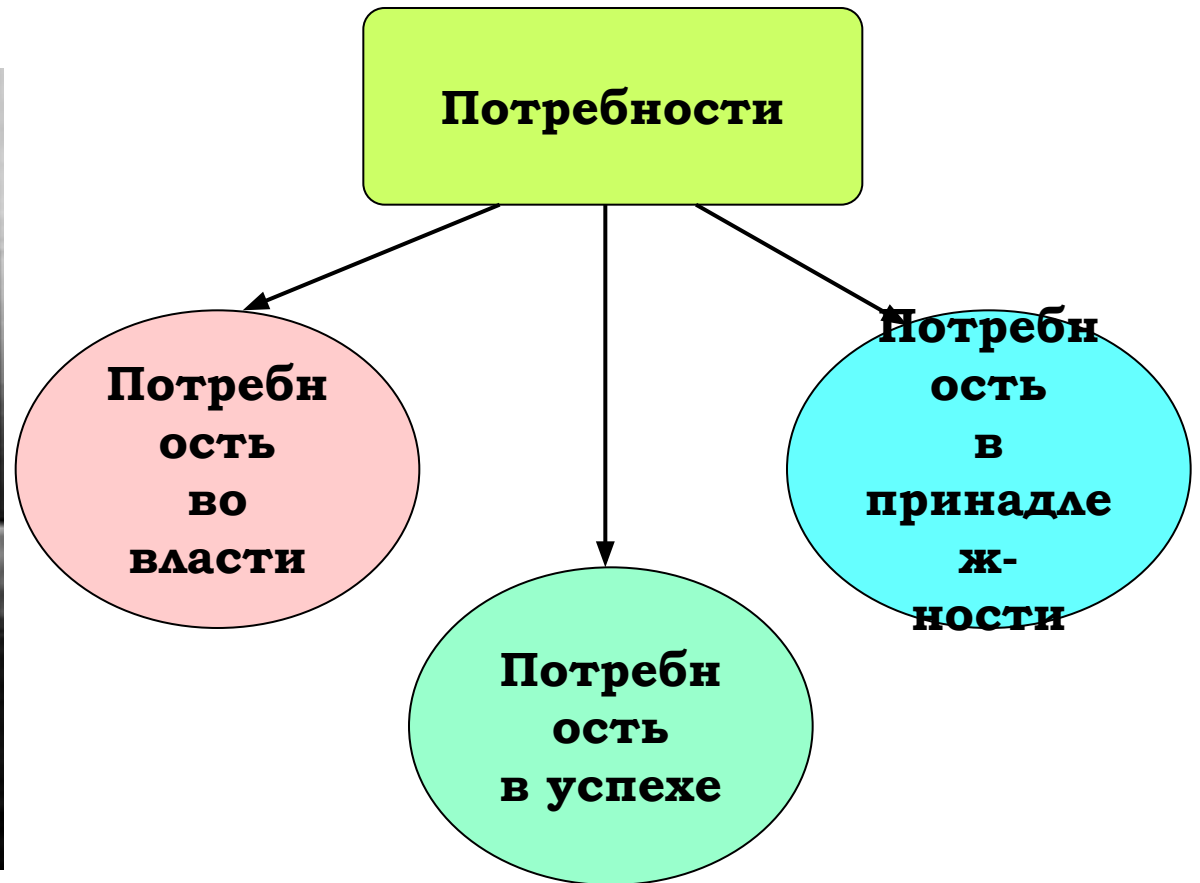
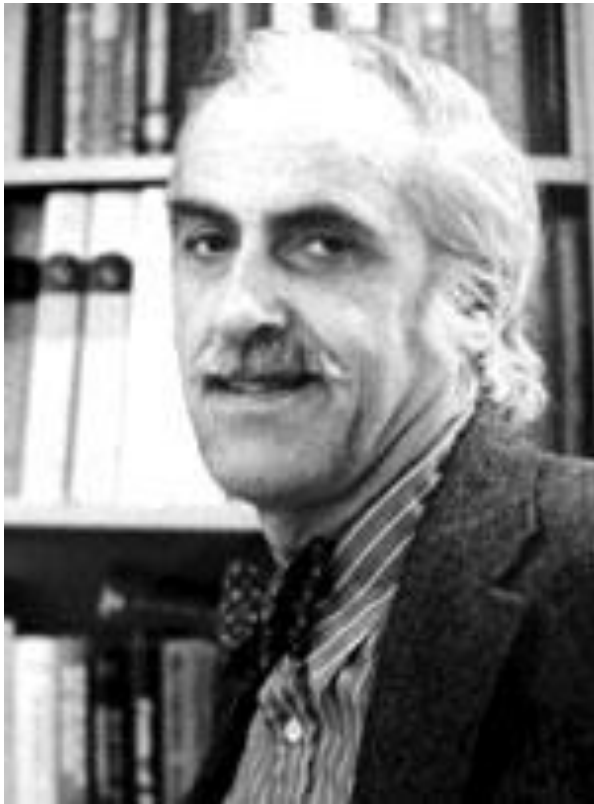
**потребность самовыражения. Практика показывает, что**

**потребность в уважении тоже безгранична.**



# 3 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда

## Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда (60-80-е годы)



# 3 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда

## Теория приобретенных потребностей

### ПОТРЕБНОСТЬ В УСПЕХЕ

Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии, готов нести ответственность за результаты работы.

Ставит реально достижимые цели, избегает необоснованного риска (может привести к выбору умеренно сложных целей)

Получает удовлетворение от самого процесса работы.  
Предпочитают индивидуальную, а не совместную работу.

# 3 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда

## Теория приобретенных потребностей

### ПОТРЕБНОСТЬ В УСПЕХЕ

Таким людям трудно заниматься работой, у которой нет ясного осязаемого результата, наступающего достаточно быстро.

Зачастую эти люди не достигают высших уровней управленческой иерархии – там требуется принимать рискованные решения и ставить более высокие цели.

В управлении: важно проводить обучение работников и обеспечивать регулярную обратную связь (например, разбирать примеры успешного выполнения работы и достижения целей)

# 3 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда

## Теория приобретенных потребностей

### ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

Проявляется в желании общаться, иметь дружеские отношения с другими людьми. Важна поддержка окружающих.

Предпочитают в организации работу, предоставляющую широкие возможности общения.

В управлении: Давать возможность взаимодействия с широким кругом людей. Обеспечивать регулярную информацию об оценке окружающими работы и действий сотрудника.

### 3 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда

#### Теория приобретенных потребностей

**ПОТРЕБНОСТЬ ВО ВЛАСТИ**

Выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, в готовности отвечать за других (на руководящие посты)

Особенность: потребность власти имеет два полюса. Человек либо стремится иметь больше власти, либо избегает каких-либо притязаний на власть.

# 3 Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

## Теория приобретенных потребностей (чаще применяется для описания мотивации руководителей)



## **4 Теория двух факторов Герцберга**

### **Двухфакторная теория Фредерика Герцберга**

**На стыке 50-60-х годов Ф.Герцберг с рядом коллег провел исследование по выявлению факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее действие на поведение человека.**

**Были опрошены служащие крупной компании – 200 бухгалтеров и инженеров:**

**«Когда при выполнении служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно хорошо и особенно плохо?»**

# 4 Теория двух факторов Герцберга

## Двухфакторная теория Фредерика Герцберга





# 4 Теория двух факторов Герцберга

## Двухфакторная теория Фредерика Герцберга



## 4 Теория двух факторов Герцберга

### Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

#### ВЫВОДЫ Ф. ГЕРЦБЕРГА

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом

2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены

3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия

4. Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены

## 4 Теория двух факторов Герцберга

### Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

#### ВЫВОДЫ Ф. ГЕРЦБЕРГА

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

1. Сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы

2. Им необходимо создавать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологич. роста)

3. Им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание своей работы

4. Они должны нести определенную материальную ответственность

5. Они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней

6. Они должны отчитываться за работу на доверенном им участке

### Программы «обогащения» труда

## 4 Теория двух факторов Герцберга

### Критика теории Фредерика Герцберга

**Во-первых – в адрес методов исследования. Благоприятные ситуации люди связывают с ролью своей личности, а неблагоприятные – с другими людьми и причинами.**

**Во-вторых, одни и те же факторы могут вызывать удовлетворение у одних людей и недовольство у других (зарплата мотивирует или не мотивирует – зависит от потребностей человека и ситуации).**

**В-третьих, Герцберг предполагает сильную корреляцию между удовлетворенностью от работы и производительностью труда. Это далеко не всегда так.**

# **Тема: Теории содержания мотивации**

## **Литература**

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**