

Теории МОТИВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Выполнила: Чиркова Мария, РиСО, 3 курс

Проверила: преподаватель Акатьева Л.В.



Что такое мотивация?

- Определяющую роль в менеджменте человеческих ресурсов играет **мотивация**.
- **Мотивация** — сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.
- **Мотивация** — одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.



I. Традиционные теории мотивации

Традиционные теории мотивации

- **Основоположники** – Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант и Генри Форд.
- **Суть теорий** сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо: четко нормировать и организовывать труд; переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки; формировать единые для всех работников условия материальной мотивации; компенсация «рутины» повышенным заработком.
- **Проблемные области** традиционных теорий: основной упор сделан на материальное стимулирование; факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет; постулируется единый подход к мотивации любых работников.



II. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации

- **Содержательные теории мотивации** изучают потребности людей, которые являются основным мотивом их деятельности, и выявляют факторы, определяющие поведение людей.
- **Содержательные теории мотивации** основываются на понимании первичности и вторичности потребностей работника. Подчиненный стремится к удовлетворению потребностей и, если менеджер создает условия для их реализации, то он мотивирует деятельность работника определенным образом.

Классические содержательные теории

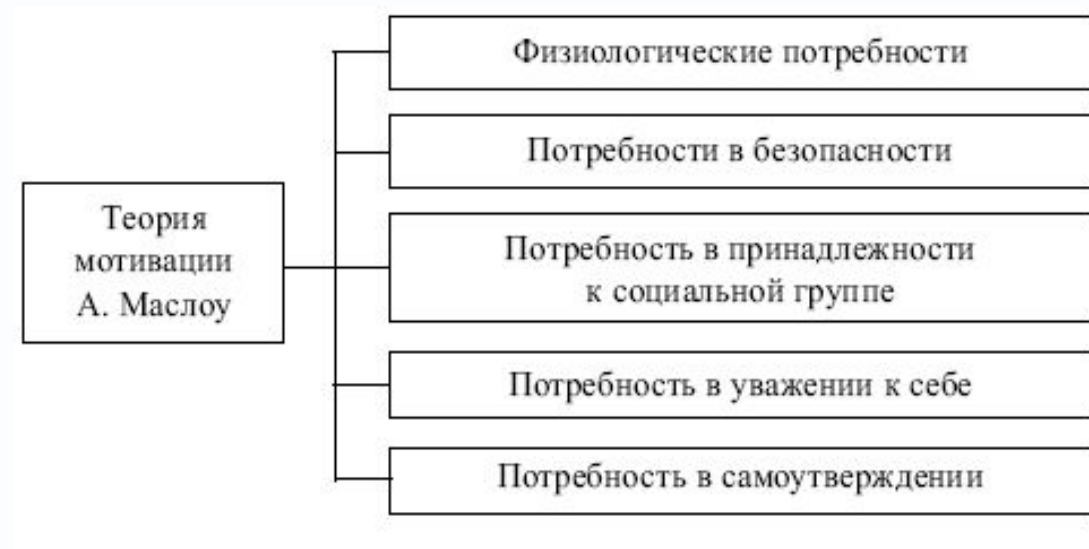
- ❖ Теория мотивации А. Маслоу
- ❖ Модель мотивации Ф. Герцберга
- ❖ Модель мотивации Д. Макклелланда
- ❖ Типологическая модель Герчикова и др.

Теория потребностей А. Маслоу

Создана в 1943 году.

Чаще всего встречается в виде пирамиды, представляющей иерархию потребностей из 5 уровней, где первые два уровня – это *первичные потребности*, а третий, четвертый и пятый – *вторичные*.

В мотивации поведения работника более высокие потребности становятся главенствующими и определяющими поведение лишь после достаточного удовлетворения первичных потребностей. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданию



Теория потребностей А. Маслоу

Существует 5 основных категорий потребностей.

- ❖ **Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
- ❖ **Потребности в безопасности** и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
- ❖ **Социальные потребности** (потребности в причастности) — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
- ❖ **Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
- ❖ **Потребности самовыражения** — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Первые четыре обычно называют потребностями дефицита, так как степень их удовлетворения имеет предел, пятая может

Модель мотивации Ф. Герцберга

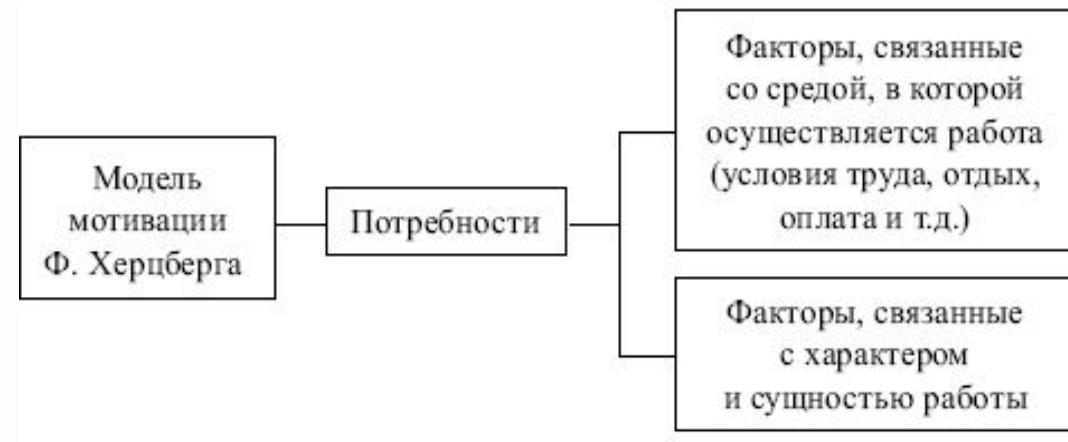
Создана в конце 1950-х годов.

В основе лежат две большие категории потребностей:

- ❖ *гигиенические факторы;*
- ❖ *мотивирующие факторы.*

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие — с характером работы.

Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.



Модель мотивации Ф. Герцберга

К **гигиеническим факторам** относятся:

- ❖ отношения с коллегами, начальством и подчиненными;
- ❖ нравственный климат в организации;
- ❖ вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты);
- ❖ способности руководителя;
- ❖ физические условия труда;
- ❖ стабильность рабочего места.

К **мотивирующим факторам** относятся:

- ❖ достижение целей;
- ❖ признание;
- ❖ интересное содержание труда;
- ❖ самостоятельность (свой участок работы) и ответственность;
- ❖ профессионально-должностной рост;
- ❖ возможности личностной самореализации.

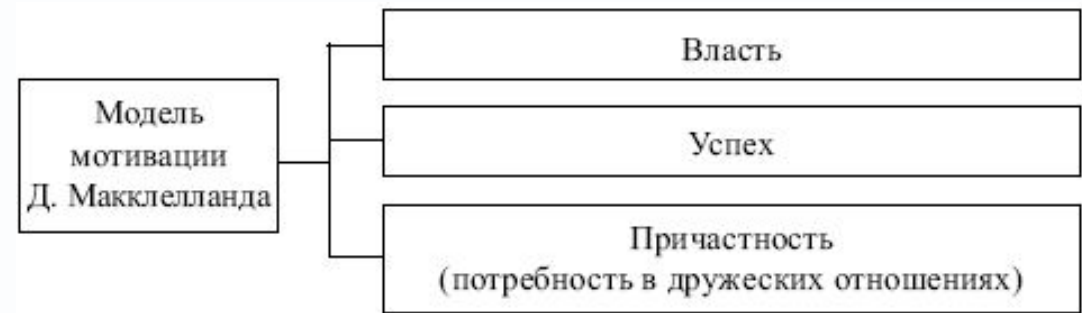
Модель Герцберга отличается от многих мотивационных теорий тем, что она отрицает простую альтернативность в воздействии различных мотивационных факторов на удовлетворенность трудом.

Модель МОТИВАЦИИ Д. Макклелланда

Создана в 1940-х годах.

Макклелланд выделил три группы менеджеров:

- ❖ *институциональные* (высокий уровень самоконтроля);
- ❖ *менеджеры, у которых потребность во власти так же преобладает над потребностью в принадлежности, но они более открыты и социально активны при осуществлении управленческих действий;*
- ❖ *менеджеры, у которых потребность в принадлежности больше потребности во власти.*



Модель мотивации Д. Макклелланда

Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности:

- ❖ **Потребность во власти** выражается в желании воздействовать на других людей, контролировать их поведение, а также готовность отвечать за них. Эта потребность положительно влияет на эффективность работы менеджера. Поэтому на руководящие должности целесообразно подбирать людей с выраженной потребностью во власти.
- ❖ **Потребность в успехе** удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с такой потребностью рискуют умеренно и любят ситуации, в которых они могут взять ответственность за решение проблемы.
- ❖ **Потребность в принадлежности** (причастии) проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с окружающими людьми. Сотрудники с этой потребностью достигают высоких результатов при выполнении заданий, которые требуют социального взаимодействия и постоянных межличностных отношений.

Все сотрудники в какой-то степени используют эти потребности. То, как они сочетаются, зависит от врожденных качеств, личного опыта, от ситуации и от культуры человека. Они проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы и изменяются лишь в течении длительного времени. Но при этом они подвержены краткосрочным колебаниям.

Типологическая модель Герчикова

Разработана российским ученым В. И. Герчиковым и рассчитана на анализ мотивации работников с учетом отечественной специфики.

Основана на выделении среди персонала лиц с преобладанием одного из пяти типов мотивации. При этом преобладание того или иного типа не исключает возможности проявления и других мотивационных черт.

Базируется не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах. Разработана для решения только



Типологическая модель Герчикова

В. И. Герчиков выделил 5 типов мотивации.

- ❖ **Инструментальная:** работника интересует цена и заработанность получаемых денег. Отличает развитое социальное достоинство – возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он/она считает для себя достойным.
- ❖ **Профессиональная:** работника интересует содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) работы, возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы. Зарплата рассматривается лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство компании его профессионализм.
- ❖ **Патриотическая:** работника интересует участие в реализации общего дела и общественное признание его участия в общих достижениях. Отличает убежденность в своей нужности организации и готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.
- ❖ **Хозяйская:** работника отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу, стремление к максимальной самостоятельности в работе и неприязнь к контролю.
- ❖ **Люмпенизированный работник** – с мотивацией избегания. Отличается стремлением минимизировать свои трудовые усилия, низкой ценой рабочей силы, расчетом на благосклонность руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может



III. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации

- **Процессуальные теории мотивации** не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей.
- **Процессуальные теории мотивации** указывают на то, что поведение людей так же определяется восприятием, ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, и возможными последствиями выбранного ими типа поведения. Они описывают динамику взаимодействия различных мотивов и исследуют, как побуждается и направляется поведение человека.

Классические процессуальные теории

- ❖ Модель мотивации В. Врума (теория ожиданий)
- ❖ Теория справедливости С. Адамса
- ❖ Модель мотивации Портера-Лоулера и др.

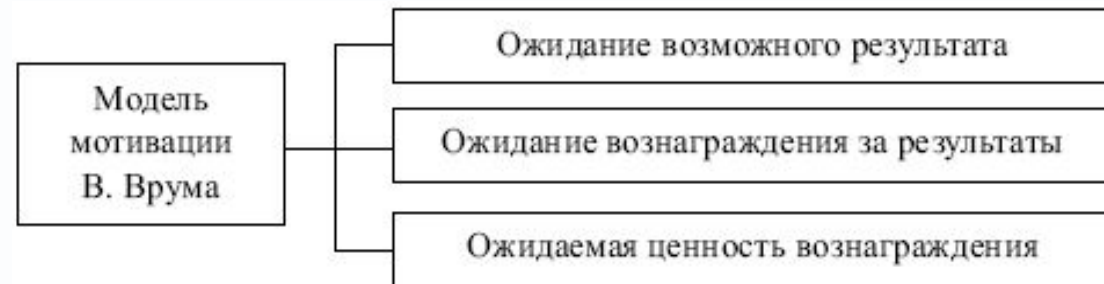
Модель мотивации В. Врума

Другое название — теория ожиданий.

Суть: степень мотивированности сотрудников организации к труду зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.

В основе мотивации — три вида связей:

- ❖ *связь «затраты-результат» (З-Р);*
- ❖ *связь «результат-вознаграждение» (Р-В);*
- ❖ *валентность — как сила проявления отдельных мотивационных факторов.*



Модель мотивации В. Врума

Основана на положении, что наличие активной потребности — не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Большую роль в разработке теории ожидания сыграл Виктор Врум, который ввел понятие валентности — предполагаемой степени относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

Основной вывод: Чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

Теория справедливости

Предложена в 1963 году американским психологом Джоном Стейси Адамсом.

Суть: люди субъективно оценивают вознаграждение к затраченным усилиям, и ощущение, что кто-то другой отмечен больше и лучше, чаще всего начинают снижать интенсивность работы.

Результативность труда зависит от:

- ❖ оценки ценности вознаграждения;
- ❖ приложенных усилий;
- ❖ оценки вероятности связи «усилие-вознаграждение»;
- ❖ самооценки сотрудниками своей



Теория справедливости

Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности:

- ❖ **Потребность во власти** выражается в желании воздействовать на других людей, контролировать их поведение, а также готовность отвечать за них. Эта потребность положительно влияет на эффективность работы менеджера. Поэтому на руководящие должности целесообразно подбирать людей с выраженной потребностью во власти.
- ❖ **Потребность в успехе** удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с такой потребностью рискуют умеренно и любят ситуации, в которых они могут взять ответственность за решение проблемы.
- ❖ **Потребность в принадлежности** (причастии) проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с окружающими людьми. Сотрудники с этой потребностью достигают высоких результатов при выполнении заданий, которые требуют социального взаимодействия и постоянных межличностных отношений.

Все сотрудники в какой-то степени используют эти потребности. То, как они сочетаются, зависит от врожденных качеств, личного опыта, от ситуации и от культуры человека. Они проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы и изменяются лишь в течении длительного времени. Но при этом они подвержены краткосрочным колебаниям.

Модель мотивации Портера—Лоулера

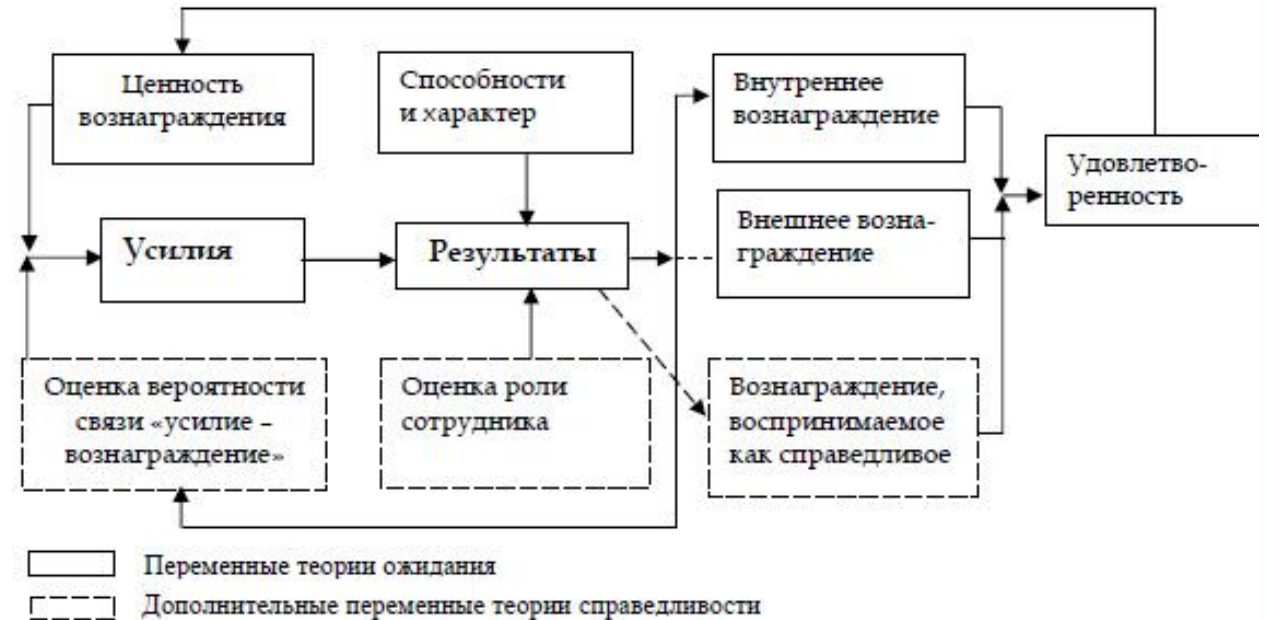
Создана в 1968 году.

Включает в себя элементы теории справедливости и теории ожиданий.

В модели фигурирует четыре переменных:

- ❖ *затраченные усилия;*
- ❖ *восприятие;*
- ❖ *полученные результаты;*
- ❖ *степень удовлетворения.*

Результативный труд является причиной удовлетворенности и наоборот.



Модель мотивации Портера—Лоулера

Основные положения:

- ❖ В системе ценностей человека важную роль занимает **определенность результата**. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его воплощения.
- ❖ Помимо внешних вознаграждений (зарплата или премия, например), человек получает **внутреннее вознаграждение** (радость от сделанной работы и т.д.), что способствует повышению уровня его удовлетворенности.
- ❖ Важны не только внешние вознаграждения, но и **оценка индивидуумом справедливости этого вознаграждения**. Если оценка справедливого вознаграждения выше, чем в реальности, то человек в дальнейшем теряет стимулы к эффективной работе.
- ❖ **Высокая результативность работы является причиной удовлетворения**, а не его следствием. То есть удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании.

Между результативностью и внешним вознаграждением может существовать связь, однако она зависит от руководителя.

В результате внешних и внутренних вознаграждений и с учетом их справедливости у человека возникает **удовлетворение**, и это удовлетворение является мерой того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Этот процесс цикличен и постоянно развивается.

Список литературы

Уткин Э.А. – «Основы
мотивационного
менеджмента»

Десслер Г. –
«Управление
персоналом»

Кибанов А. Я. –
«Управление
персоналом
организации»

Асеев В.Г. –
«Мотивация поведения
и формирования
личности»

Якобсон П.М. –
«Психология чувств и
мотивации»

Ильин Е.П. –
«Мотивация и мотивы»