

# Содержательные и процессуальные теории мотивации

Марина Антонова

ЖТР 511-1

- ▶ Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния.
- ▶ Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека проявляется в выборе стимулов.
- ▶ Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими - то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремление от него избавиться.

В процессе изучения вопроса, каким образом можно побудить человека достигать целей, не всегда совпадающих с его личными целями, возник ряд мотивационных теорий.

Различают две группы таких теорий:

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ

особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе МОТИВАЦИИ.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ

рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей.

# Теории мотивации

Содержательные теории  
мотивации

Процессуальные теории  
мотивации

Теория иерархии  
потребностей А. Маслоу

Теория потребностей  
МакКлелланда

Двухфакторная теория  
Герцберга

Теория ожиданий

Теория справедливости

Модель мотивации  
Портера-Лоулера

# Содержательные теории мотивации

- ▶ Эти теории основаны на определении потребностей человека и их структуры. *Потребность* - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены в человеке генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями, т. е. тем, что человек считает для себя ценным. Причем выделяют внешние вознаграждения - заработная плата\*, премии продвижение по службе и внутренние - чувство успеха при достижении цели, получаемое от самой работы.

- ▶ Содержательные теории мотивации предусматривают в первую очередь выявление потребностей, побуждающих людей к действию. К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.
- ▶ **Теория иерархии потребностей А. Маслоу.** Согласно этой теории успех побуждения работников к производительному труду зависит от того, на сколько правильно учтены актуальные потребности человека. Все потребности человека согласно теории А. Маслоу могут быть сведены в строгую иерархию.
- ▶ *Физиологические потребности.* К ним относятся: еда, вода, жилье, отдых и сексуальные потребности.
- ▶ *Потребности в безопасности и уверенности в будущем.* Сюда включают потребность в защите от физических и психологических посягательств со стороны окружающего мира, а также уверенность в том, что в будущем физиологические потребности будут удовлетворены, например, за счет гарантированной и достаточно хорошо оплачиваемой работы.
- ▶ *Социальные, потребности.* К ним относится чувство принадлежности к социальной группе (семья, родственники, друзья, коллеги по работе и увлечениям).
- ▶ *Потребность в уважении к себе.* Включает потребность в личных достижениях, компетентности, признании и уважении со стороны окружающих.
- ▶ *Потребность в самоуважении.* Это потребность самовыражения, реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.



- ▶ После того как базисные потребности успешно удовлетворены, приобретает значение потребности следующего уровня, и прежде всего потребность в безопасности, т. е. потребность быть уверенным в том, что базисные потребности будут и впредь удовлетворяться. Потребность в принадлежности к социальной группе - это потребность объединяться с другими людьми. Потребность в самоуважении должна удовлетворять самолюбие человека, а потребность в самореализации - это потребность самовыражения и осуществление желаемого. Маслоу замечал, что люди - "алчущие существа", стремящиеся удовлетворять неудовлетворенные потребности.
- ▶ Иерархия потребностей, по Маслоу, позволяет сделать весьма важное заключение о мотивирующей силе денег.
- ▶ Проведенные исследования об использовании денег в качестве стимулирующего фактора привели к следующим выводам:
- ▶ Стимулирующим фактором деньги могут служить лишь для 10-30% работников, но они не окажут влияние на оставшихся 90-70% трудящихся.
- ▶ Менеджер\*, который хочет использовать деньги в качестве побудителя к труду, должен:
  - ▶ подбирать на работу соответствующих людей;
  - ▶ платить им достаточно крупные премии (от 30% до 100% основного оклада);
  - ▶ создавать "денежный" настрой в рабочей группе.

▶ Деньги и только деньги, как показали исследования, не являются решающим мотиватором производительного и качественного труда. Самым мощным фактором мотивации трудовых процессов является удовлетворенность трудом: радость от работы, личная причастность к её результатам, уверенность в компетентности, значимость для организации, возможность выразить себя в труде, рост личности, свобода в выборе действий, уважение со стороны руководства.

▶ В тех случаях, если человек не удовлетворен своей работой, если она ему в тягость, он испытывает беспокойство даже тогда, когда основные потребности его удовлетворены. Вот почему так важно правильно выбрать профессию, найти себя в работе и именно в ней стремиться к самовыражению. Учитывая, что потенциальные возможности человека растут и расширяются, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому можно с уверенностью сказать: процесс мотивации поведения человека через потребности бесконечен.

▶ Отсюда следует весьма важный практический вывод: менеджер должен тщательно изучить своих подчиненных и четко представлять, какие активные потребности движут ими. Учитывая динамический характер потребностей человека, менеджеру очень важно заметить изменение этих потребностей и соответственно изменить методы удовлетворения потребностей.

# Теория потребностей МакКлелланда.

- ▶ Теория Дэвида МакКлелланда представляет собой как бы усеченный вариант модели мотивации Маслоу. Его модель мотивации делает основной упор на потребности высших уровней. Он исходил из того, что людям присущи три потребности власти, успеха и причастности.
- ▶ *Потребность власти* выражается как стремление воздействовать на других людей.
- ▶ *Потребность в успехе* удовлетворяется в процессе доведения работы до успешного завершения.
- ▶ *Потребность в причастности* выражается в стремлении человека принимать участие в решении наиболее важных задач в организации.
- ▶ Менеджер\*, располагая данными о преобладающих потребностях своих подчиненных, должен избрать тот вариант мотивации, который в наибольшей мере будет способствовать достижению цели как работника, так и организации. Например, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вам необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развивать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

# Двухфакторная теория Герцберга.

- ▶ Разработанная Фредериком Герцбергом модель мотивации, основанная также на потребностях человека, получила название теории двух факторов. К первой группе относятся *гигиенические факторы*. Они связаны с окружающей средой, в которой выполняется работа, и включают в себя: политику фирмы, условия труда, заработную плату, межличностные отношения, стиль руководства\*, гарантии в сохранении работы. По мнению Герцберга, если руководство организации не оказывает должного внимания названным факторам, то у человека возникает неудовлетворенность трудом. Однако достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворение работой и не может мотивировать человека на что-либо. Ко второй группе относятся *мотивации*, связанные самим характером с сущностью работы. Это трудовые успехи, признание заслуг, ответственность за порученное дело, профессиональный и служебный рост.
- ▶ Отсутствие или неадекватность этих мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Однако обеспеченность их в полной мере вызывает удовлетворенность работой и мотивирует работников на повышение эффективности труда. Практический вывод из теории мотивации Герцберга сводится к следующему. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

# СОПОСТАВЛЕНИЕ

## Теория Маслоу

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
3. После того, как потребность удовлетворена, её мотивирующее действие прекращается.

## Теория МакКлелланда

1. Три потребности, мотивирующие человека, - это потребность власти, успеха и принадлежности.
2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребностям нижних уровней, как правило, уже удовлетворены.

## Теория Герцберга

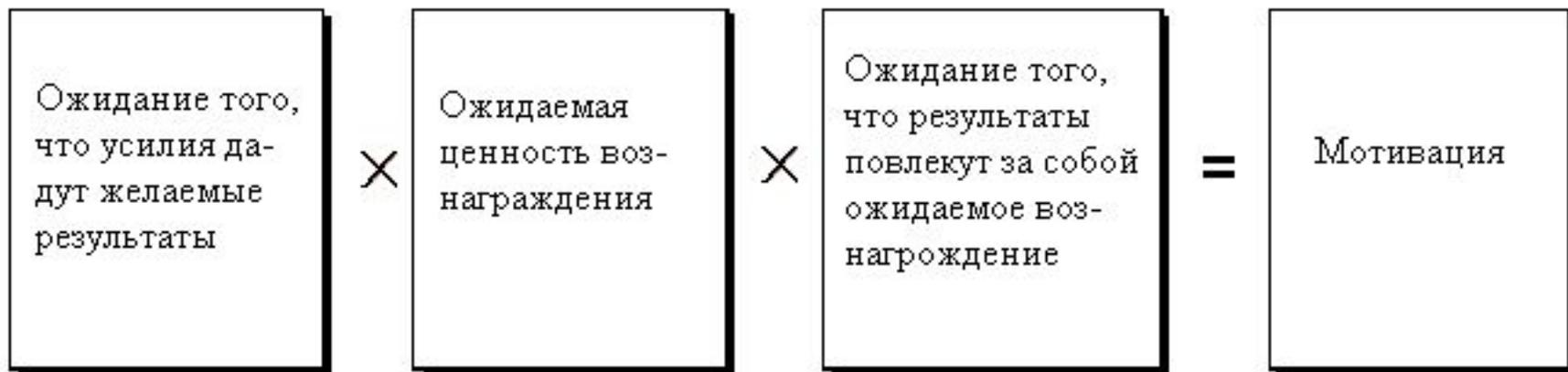
1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.
4. Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

# Процессуальные теории мотивации.

- ▶ Сущность процессуальных теорий поведения личности человека проявляется в том, что они рассматривают линию поведения не только как функцию его потребностей, но и как функцию его восприятия и ожидания, связанных с определенным процессом, ситуацией.
- ▶ Подход к мотивации с точки зрения процесса предполагает, что человеческим поведением можно управлять, перестраивая среду или процесс, в котором работник трудится. К числу основных процессуальных теорий мотивации относятся теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

# Теория ожиданий.

- ▶ Этот подход базируется на экспериментах русского физиолога Ивана Павлова. На этом же подходе базируется "теория предпочтения-ожидания", разработанная в 1964 году Виктором Врумом. В соответствии с этой теорией мотивация\* зависит от трех факторов:
- ▶ ожидания возможного результата;
- ▶ ожидаемого вознаграждения от этого результата;
- ▶ ожидаемой ценности вознаграждения.



# Теория справедливости.

- ▶ Теория справедливости, объясняя мотивацию, утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия и сопоставляют это с вознаграждением других людей. Если человек считает, что его коллега получил за ту же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение, что может привести к изменению уровня затрачиваемых усилий. Отсюда следует необходимость снять напряжение, восстановить справедливость, мотивировать этого сотрудника. Практический вывод из теории справедливости состоит в том, что до тех пор, пока человек не начнет считать, что его вознаграждение справедливо, он будет стремиться уменьшить интенсивность труда.

# Модель Портера-Лоулера.

- ▶ Через три года после Врума Эдвард Лоулер и Лайман Портер предложили расширенную комплексную теорию справедливости. Согласно этой модели уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения. Лоулер и Портер рассматривали вознаграждение и их воспринимаемую справедливость в качестве недостающего звена модели Врума между производительностью и удовлетворенностью. Причем внутренние награды, реализующие потребности высокого уровня, изображаются как более вероятная причина, удовлетворенности и дальнейшей мотивации по сравнению с внешними наградами.
- ▶ Один из наиболее важных выводов из этой модели состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как было принято считать.
- ▶ Происходит перемещение от рынка покупателей к рынку продавцов рабочей силы, где у работников будет возможность поискать наиболее подходящую для себя компанию, а не наоборот. Уже сейчас даже у нас в России накаляется конкуренция на талантливых образованных служащих, и преуспевающие организации используют широкий спектр творческих стимулов, одним из которых является гибкое рабочее время.

# Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

- ▶ Одной из известных процессуальных теорий является также теория трудовой мотивации Д. Аткинсона, суть которой сводится к следующему. Поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха и мотив, побуждающий избегать неудач.

# Теория подкрепления Б. Скиннера.

- ▶ Заметный вклад в развитие учения о механизмах побуждения человека к труду внесли разработки Б. Скиннера, предложившего в 1938 г. теорию усиления мотивации (теорию подкрепления), суть которой сводится к следующему - поведение людей определяется их прошлым опытом. Следовательно, работники предпочитают задания, выполнение которых в прошлом влекло за собой позитивные результаты.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!