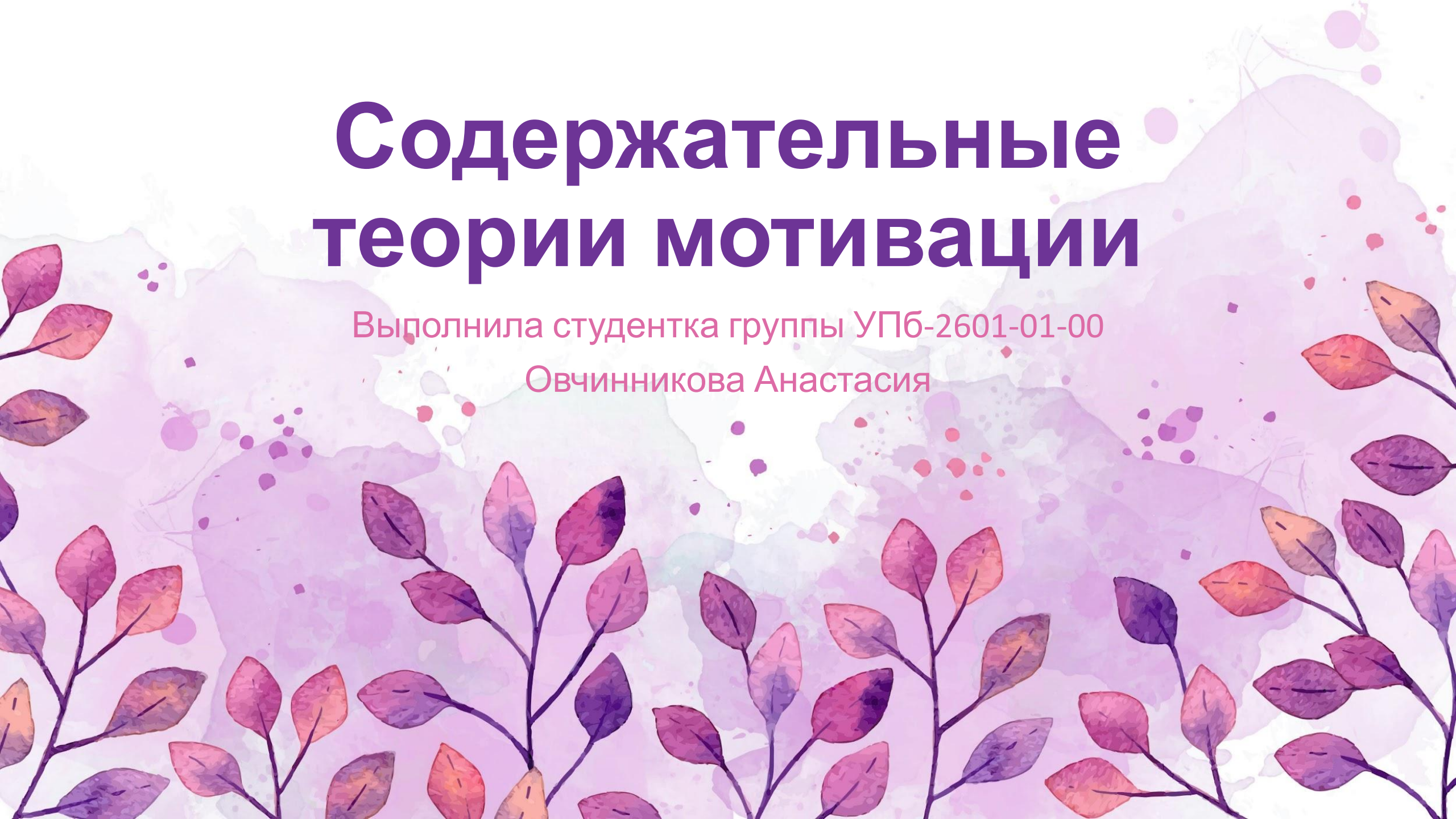


Содержательные теории мотивации

Выполнила студентка группы УПб-2601-01-00

Овчинникова Анастасия



План

1

Теория иерархии потребностей А.Маслоу

2

Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга

3

Теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда

Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.



Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

Следовательно, **мотивация персонала** – это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания.

Мотивация – мой конек!



Содержательные теории

Теория
иерархии
потребностей
А.Маслоу

Теория
приобретенных
потребностей
Д.Мак-
Клелланда

Двухфакторная
теория
мотивации Ф.
Герцберга

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно которой успех побуждения работников к производительному труду зависит от того, насколько правильно учтены актуальные потребности человека. Заслуга А. Маслоу состоит в том, что он все потребности человека расположил в виде строгой иерархической структуры представленной на рисунке.



❖ К первичным относятся:

1) **физиологические потребности** – еда, вода, жилье, отдых и сексуальные потребности;

Люди, которые работают в основном для того, чтобы удовлетворять физиологические потребности, мало интересуются содержанием работы. Они концентрируют внимание на оплате, условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т. п.

Для управления такими людьми необходимо, чтобы небольшая заработная плата обеспечивала им выживание и рабочие условия не слишком усложняли жизнь.



2) **Потребности в защищенности и безопасности** связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

Люди, испытывающие подобные потребности, стремятся избегать волнительных ситуаций; они любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Такие люди оценивают свою работу прежде всего с точки зрения обеспечения им стабильного существования в настоящем и будущем. Для них важны гарантии стабильной работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Они стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможных неблагоприятных



❖ К вторичным относятся:

3) **Потребности к принадлежности и причастности.** Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

По отношению к таким работникам руководство должно осуществляться в форме дружеского партнерства. Для них надо создавать условия для общения на работе. Хорошие результаты дают групповая форма организации труда и групповые мероприятия, выходящие за рабочие рамки, напоминания работникам о том, как их ценят коллеги по работе.

4) *Потребности в признании и уважении* отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. Управляя такими людьми, надо использовать различные формы морального поощрения, признавать их заслуги. Для этого могут быть полезны присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение



5) **Потребности в самовыражении** проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. п.

Данные потребности в гораздо большей степени, чем другие, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с этой потребностью открыты к восприятию себя и окружения, они созидательны и независимы.

При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовать их способности, предоставлять свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Из теории иерархии потребностей А. Маслоу можно выделить несколько практических рекомендаций по управлению мотивацией подчиненных.

- ❖ Прежде всего руководители должны стремиться к удовлетворению тех потребностей подчиненных, которые находятся на низких уровнях иерархии, например, в хорошей оплате и безопасности труда, стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы: выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автомашин и т. п. Без учета такой зависимости невозможно добиться успеха. Большое практическое значение имеют выводы А. Маслоу о динамике потребностей, согласно которым по мере удовлетворения потребностей более низких уровней



❖ Теория А. Маслоу не учитывает индивидуальных различий в потребностях людей, но руководители должны знать, что многие ситуационные факторы (возраст, пол, опыт, национальность, содержание работы, положение в организации и т. п.) приводят к различным проявлениям потребностей подчиненных. У разных людей разные потребности, и если руководитель хочет эффективно стимулировать подчиненных, он должен учитывать эти различия.

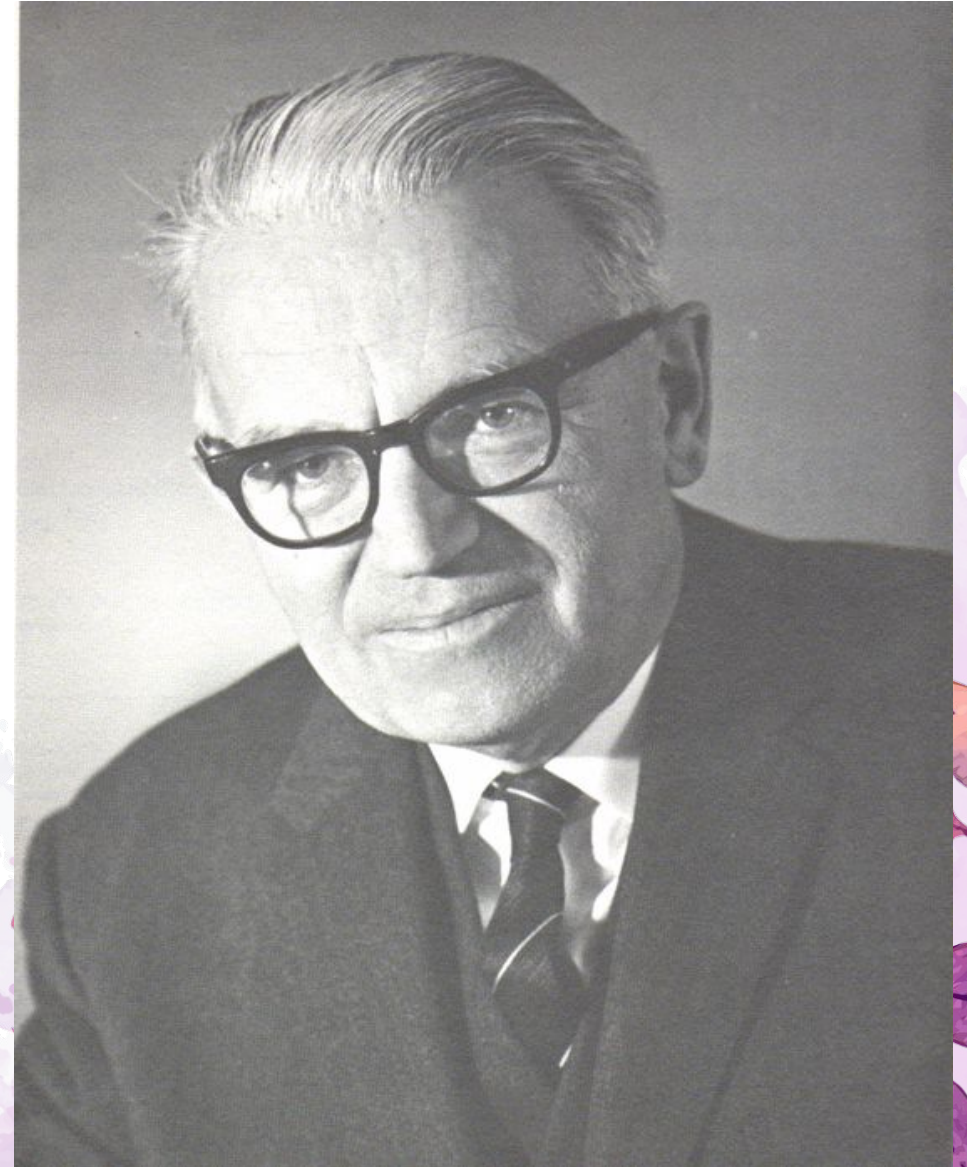
❖ Для мотивации конкретного работника руководитель должен предоставить ему возможность удовлетворить его потребности именно так, чтобы это способствовало достижению целей организации



Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

В 1966 г. Фредерик Герцберг опубликовал работу «Мотивация к работе», в которой предложил новую модель мотивации персонала. Он изучил множество факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников. В результате он разбил все факторы на две категории:

- 1) **гигиенические факторы** - факторы, удерживающие на работе. Это факторы, которые стимулируют вас ходить именно на эту работу и не искать другую;
- 2) **мотивирующие факторы** - факторы, непосредственно мотивирующие на достижение результатов



Гигиенические факторы по Ф. Герцбергу включают заработную плату, условия труда (удобное рабочее место, офис рядом с метро и т.п.), межличностные отношения с коллегами, начальником, подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, административная политика компании, влияние работы на личную жизнь. Как выяснил Герцберг, все эти факторы только удерживают сотрудников на работе, но не являются мотивирующими.



Мотивационные факторы, выделенные Ф. Герцбергом, включают достижение результата, успех, признание и одобрение результатов (со стороны руководства или других сотрудников), интересные задачи, ответственность (за выполнение этих интересных задач), продвижение по карьерной лестнице, профессиональный рост.

Он обнаружил интересный феномен – то, что нравится людям в их работе, и то, что не нравится, лежит в разных мотивационных плоскостях.

Оказывается, что идеальные условия труда не гарантируют большого усердия работника. По Герцбергу, все дело в том, что людям, помимо всего этого, сегодня нужна интересная работа, сложные задачи и ощущение своей ответственности и причастности к делу. По Герцбергу, есть основные мотивационные факторы



Наиболее интересным результатом исследований Герцберга было то, что он обнаружил, что в современных условиях деньги относятся к разряду «гигиенических» (т. е. жизнеобеспечивающих) факторов, а отнюдь не мотиваторов. Поэтому главный лозунг Герцберга звучит так: «Забудьте о кнуте. Забудьте о прянике. Забудьте о деньгах. Сделайте так, чтобы Вашим подчиненным было интересно работать».

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. При применении теории Герцберга на практике установлено, что чаще всего в организациях с достаточно высоким уровнем образования и, соответственно, заработной платы, руководству необходимо быть более внимательным к своим сотрудникам, прислушиваться к их личным проблемам, чтобы обеспечить влияние других мотивационных факторов на повышение производительности труда.

Если работник испытывает неудовлетворенность работой, вряд ли он стремится к чему-то большему. Скорее всего, он будет машинально выполнять поставленные перед ним задачи, даже не пытаясь научиться новому. Руководитель может исправить ситуацию, освоив применение теории Герцберга на практике. Достаточно воспользоваться простыми советами:

- ❖ Пересмотреть политику компании. Убрать или исправить то, что мешает.
- ❖ Обеспечить контроль всех процессов. Только он должен быть ненавязчивым, но вместе с тем эффективным.
- ❖ Создать и поддерживать в коллективе дружелюбную атмосферу. Внедрить культуру уважения всех, кто является частью команды.
- ❖ Сделать заработную плату конкурентоспособной. Пусть она будет чуть выше, чем средние показатели на рынке труда.
- ❖ Позаботиться о безопасности на рабочем месте.

Перечисленные действия помогут устранить неудовлетворенность сотрудников. Но этого мало. Они должны получать от работы удовольствие. Как этого достичь?

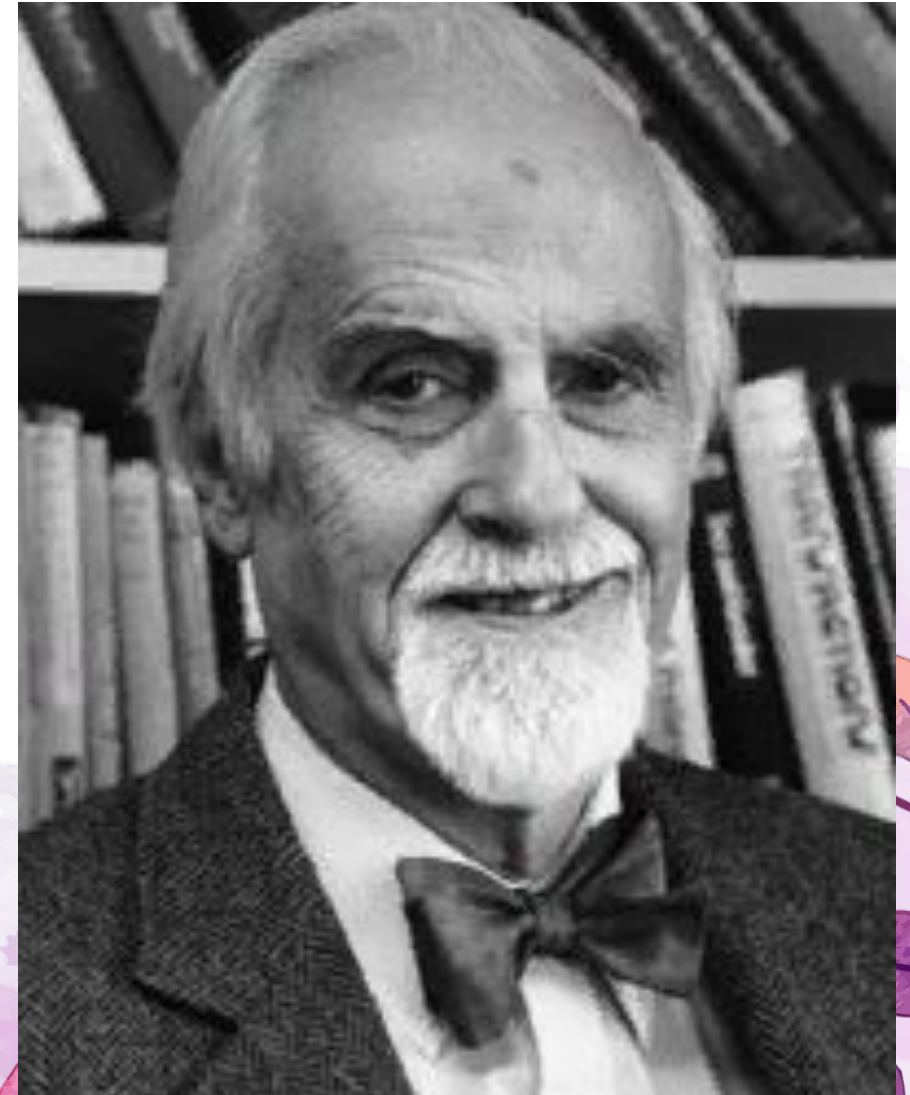
- ❖ Ставить перед коллективом амбициозные цели. Только они должны быть достижимыми. Иначе человек быстро устанет и выйдет из игры.
- ❖ Показывать, насколько работник ценен для компании, говорить о его достижениях.
- ❖ Давать интересные задачи.
- ❖ Наделить каждого работника большей ответственностью.
- ❖ Давать возможность продвигаться по карьерной лестнице.
- ❖ Предоставлять возможность обучаться, повышать квалификацию.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

Дэвид Мак-Клелланд изучал потребности и их влияние на мотивацию человека. В результате сформировал теорию мотивации, которую еще называют теорией приобретенных потребностей Мак-Клелланда.

Основные потребности сотрудников:

- ❖ Потребность в достижении.
- ❖ Потребность в принадлежности.
- ❖ Потребность во власти.



1) *Потребность в достижении*

Потребность в достижении — это когда человек хочет преуспеть во всем, что он делает. ***Это необходимость побуждает человека работать и даже бороться за результат, которого он хочет достичь.*** Люди с этой доминирующей потребностью хотят преуспеть и особенно избегать:

- ❖ ситуаций с низким риском или с небольшим вознаграждением;
- ❖ слишком сложные или рискованные ситуации.



Люди с этой доминирующей потребностью, как правило, имеют сильное желание ставить сложные цели и достигать их. Они предпочитают работать в среде, ориентированной на получение конкретных результатов, и они всегда ценят любые отзывы о своей работе.

Те, кто вдохновлен достижениями, идут на риск для достижения своих целей и стараются избегать ситуаций как высокого, так и низкого риска. Они часто предпочитают работать в одиночку. Люди, которые в значительной степени мотивированы достижениями, верят в иерархическую структуру, в основном основанную на достижениях на рабочем месте.

2) *Потребность в принадлежности*

Потребность в принадлежности — это необходимость иметь межличностные и социальные отношения с другими людьми или с определенной группой людей. Люди, которые мотивированы этой потребностью, всегда хотят работать в группах, где они могут установить дружеские и длительные отношения. Кроме того, они должны чувствовать себя любимыми другими. Они любят сотрудничать с другими.



Кроме того, они склонны придерживаться социальных правил на рабочем месте. Они предпочитают сотрудничать, а не соревноваться. И они лучше работают на должностях, где им приходится взаимодействовать с другими, например, в сфере обслуживания клиентов.

Они любят получать личные и индивидуальные отзывы. ***Для них также очень важно, чтобы другие подчеркивали и подтверждали то, как они реагируют на доверие, которое они им оказывают.*** Кроме того, нужно помнить, что эти люди часто не хотят выделяться, поэтому лучше поговорить с ними наедине.



3) ***Потребность во власти***

Потребность во власти — это когда человек чувствует желание сохранить контроль, иметь власть над другими людьми, а также влиять на решения людей и изменять их в соответствии с их собственными потребностями или желаниями. Необходимость повышения их самооценки и репутации воодушевляет их. Они хотят, чтобы люди принимали и реализовывали свои точки зрения и идеи над другими людьми. Также они стремятся стать сильными лидерами.

Есть два типа потребности во власти

- ❖ необходима личная сила;
- ❖ потребность во власти.



Если кому-то нужна личная сила, он хочет контролировать других людей. Если у них есть потребность во власти, они требуют лидерства и координации со стороны команды для достижения определенной общей цели.

В любом случае, **конкуренция мотивирует их, и они наслаждаются выигрышными аргументами.** Статус и признание важны для них, а также быть лидерами «команды-победителя». У них много самодисциплины, и с



Использование теории мотивации Мак-Клелланда в работе:

Шаг №1. Выявите потребности сотрудников

Проведите анкетирование, изучите биографию подчиненных. Наблюдайте за их ежедневной работой, стилем взаимодействия с другими людьми.

Шаг №2. Составьте индивидуальный план развития и мотивации подчиненных

Например, если человек стремится к власти, рассмотрите возможность его повышения или расширения должностных обязанностей. Это мотивирует его работать еще лучше. Лиц с потребностью к успеху отправляйте на обучение, поручайте им посильные задачи, чтобы они могли реализоваться, хвалите при достижении высоких результатов и т.д.

Шаг №3. Отслеживайте динамику

Не всегда в ходе первичного анализа удастся установить истинные потребности людей, поэтому вы можете принять неверные решения касательно судьбы сотрудников. Если вы повысили специалиста с выраженной потребностью к власти, но заметили, что он не приносит пользу организации, а лишь стремится достичь своих целей, попробуйте исправить ситуацию. Выбирайте любые способы воздействия на него, которые не противоречат закону. Это могут быть штрафы, административные взыскания, порицание и т.д.

Не забывайте, что у сотрудников меняются потребности на протяжении жизни. Еще сегодня человек может мечтать о власти, а завтра устать от лишней нагрузки, работы с подчиненными. В этот момент его эффективность на текущей позиции резко сократится.

Литература

- ❖ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник [Текст] /Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. —(Высшее образование)
- ❖ Мотивация персонала [Электронный ресурс] // www.audit-it.ru / – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html
- ❖ Использование теории Маслоу в управлении [Электронный ресурс] // infopedia.su / – Режим доступа: <https://infopedia.su/12x507f.html>
- ❖ Использование двухфакторной модели мотивации персонала Ф. Герцберга в современной организации [Электронный ресурс] // publikacia.net / – Режим доступа: <https://publikacia.net/archive/2016/4/2/27>
- ❖ Теория мотивации Герцберга: как получать удовлетворение от работы [Электронный ресурс] // lifemotivation.ru / – Режим доступа: <https://lifemotivation.ru/motivation/teoriya-motivatsii-gertsberga>
- ❖ Теория потребностей Мак-Клелланда [Электронный ресурс] // poznanie-mira.ru / – Режим доступа: <https://poznanie-mira.ru/teoriya-potrebnoyey-makklellanda/>
- ❖ Теория мотивации Макклелланда [Электронный ресурс] // www.hr-director.ru / – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66793-teoriya-motivatsii-makklellanda-19-m5>

A person is walking away from the camera on a long, straight, paved road that stretches into the distance. The road is flanked by a dry, sandy landscape under a clear sky. The person is wearing a light-colored shirt and dark pants, and has a backpack on their back. The overall mood is one of journey and perseverance.

Спасибо за внимание

!!!

**«ЧТОБЫ ДОЙТИ ДО ЦЕЛИ,
НАДО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ИДТИ»**

~ Оноре де Бальзак ~