

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

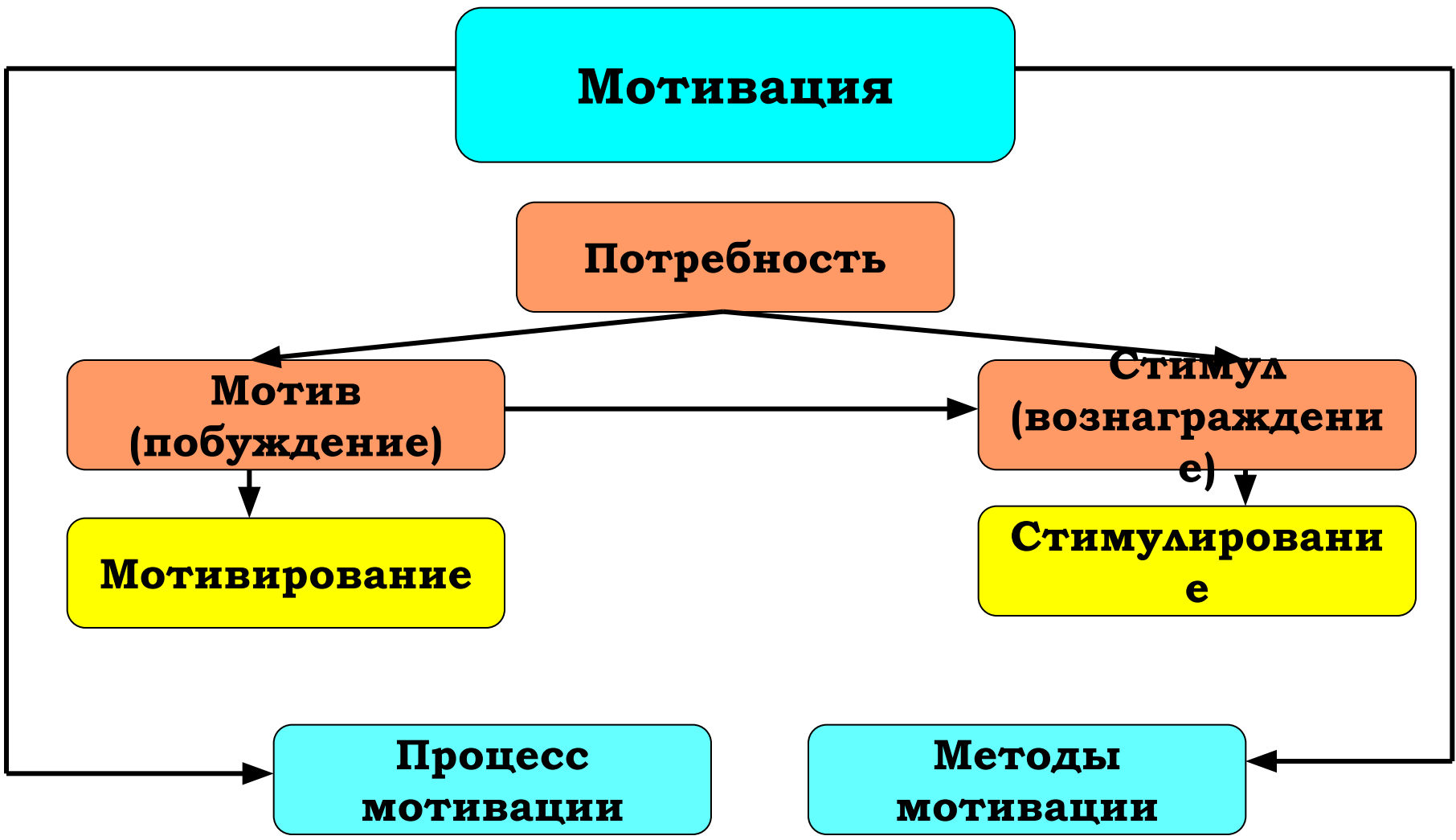
1 Понятие и процесс мотивации

Мотивация

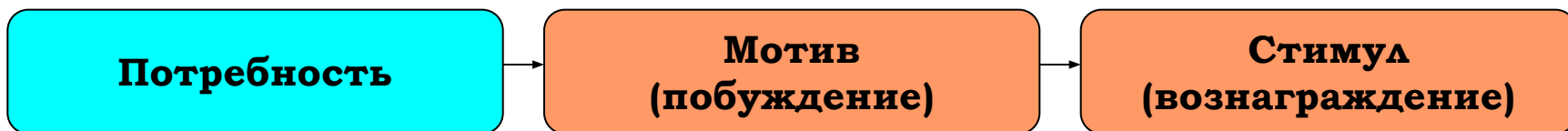
- процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов организации к деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации

- 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

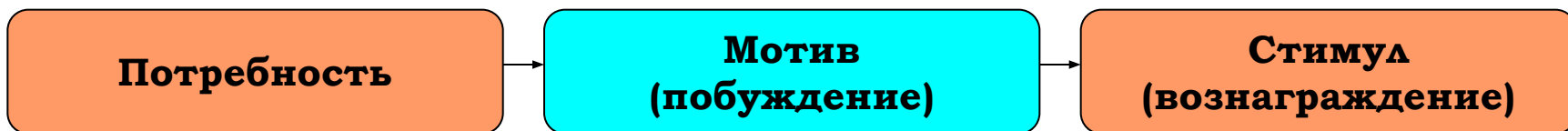
Потребность в уважении

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

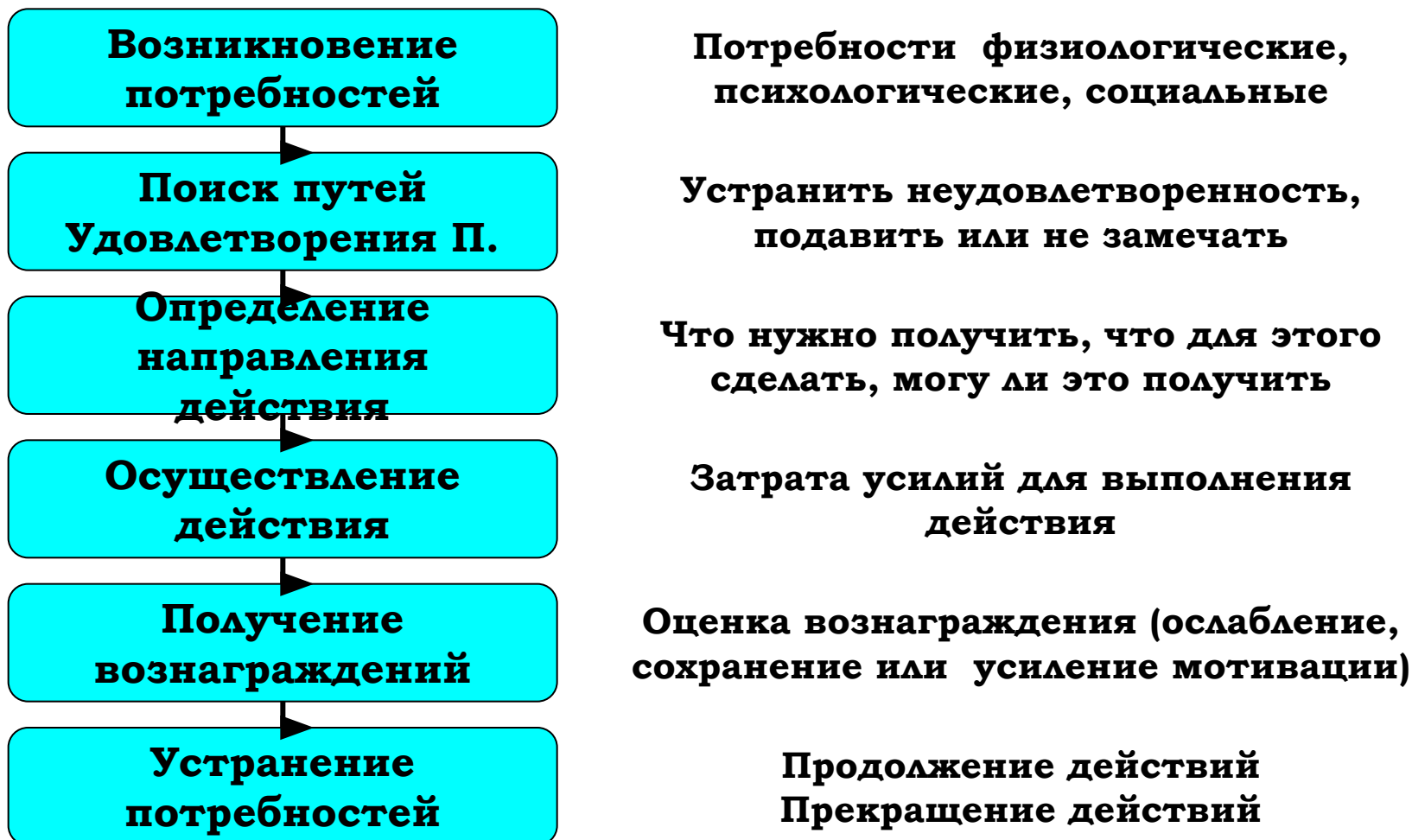
- это процесс использования различных стимулов (вознаграждений) для мотивирования людей.

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:



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

```
graph TD; A[Теории мотивации] --> B[Содержательные теории мотивации]; A --> C[Процессуальные теории мотивации];
```

Содержательные теории мотивации

Анализируют факторы, влияющие на мотивацию

Описывают структуру потребностей человека

Изучают влияние потребностей человека на его мотивацию

Процессуальные теории мотивации

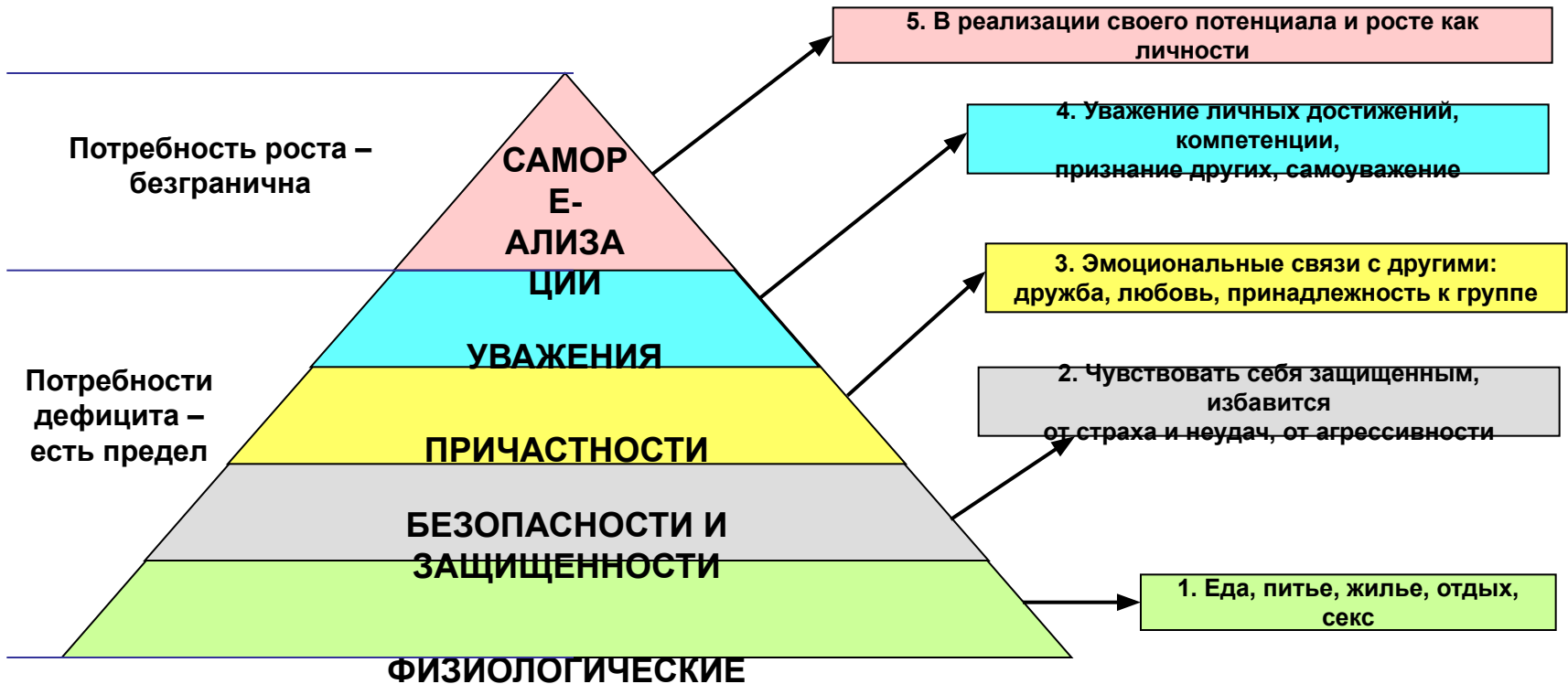
Анализируют процесс мотивации человека

Не оспаривают существование потребностей у человека

Изучают проблемы процесса мотивации, связанные с восприятием и ожиданиями людей

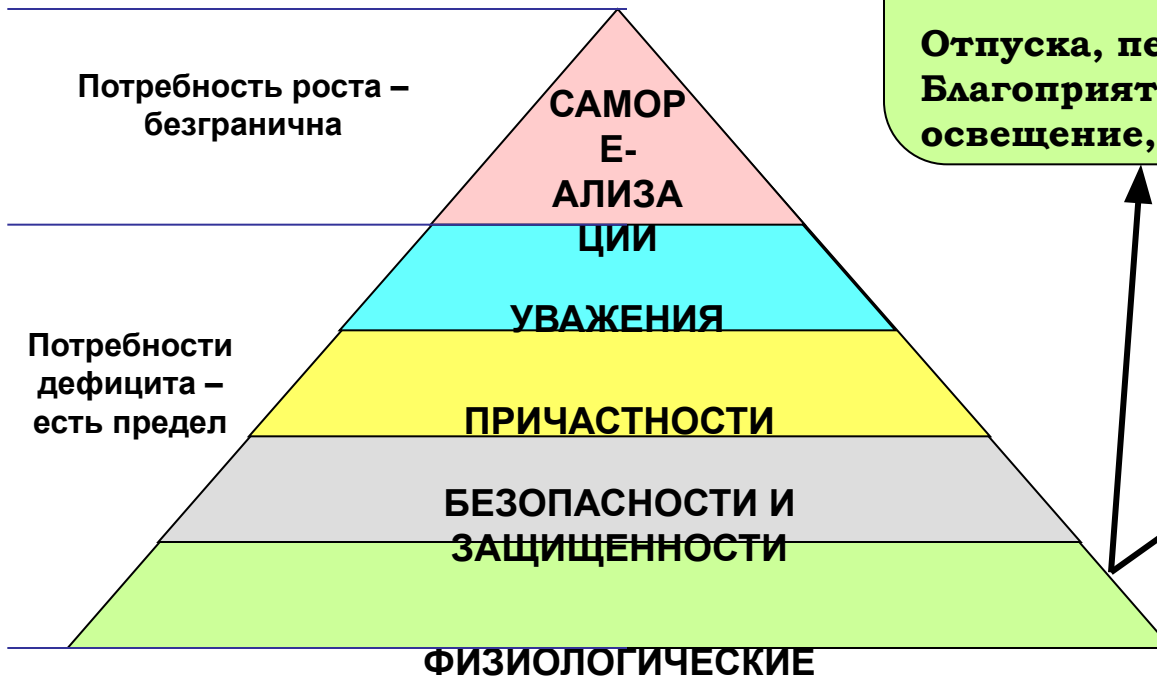
2 Теория иерархии потребностей Маслоу

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.

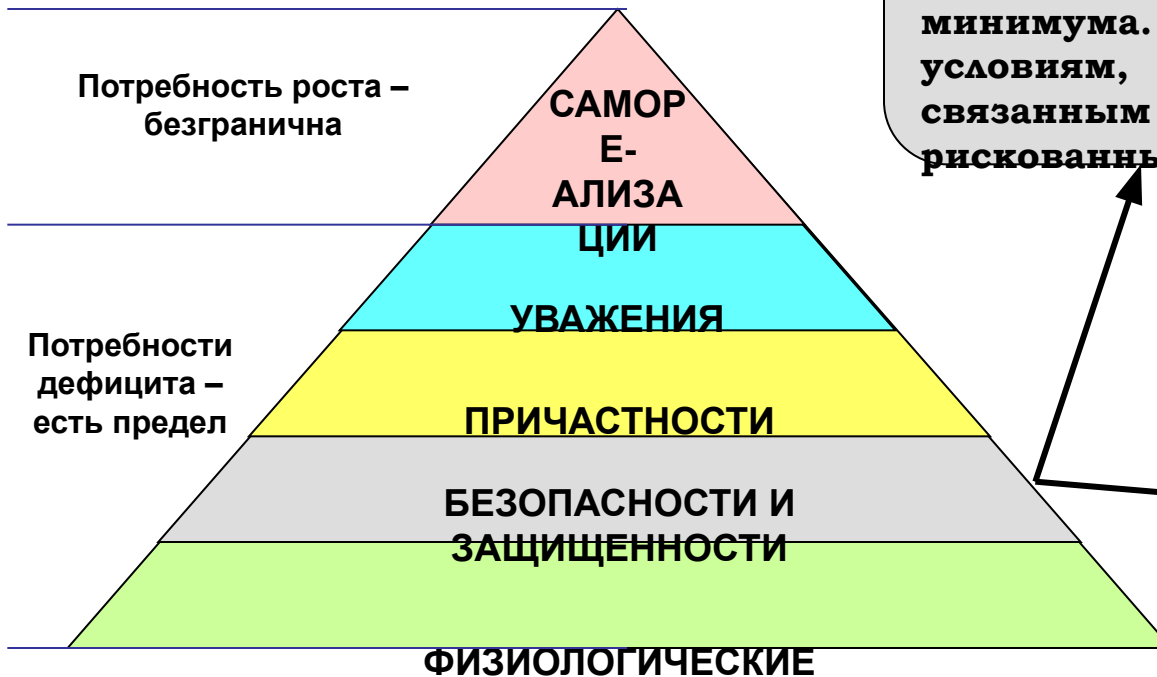
Характеристики работников:

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:

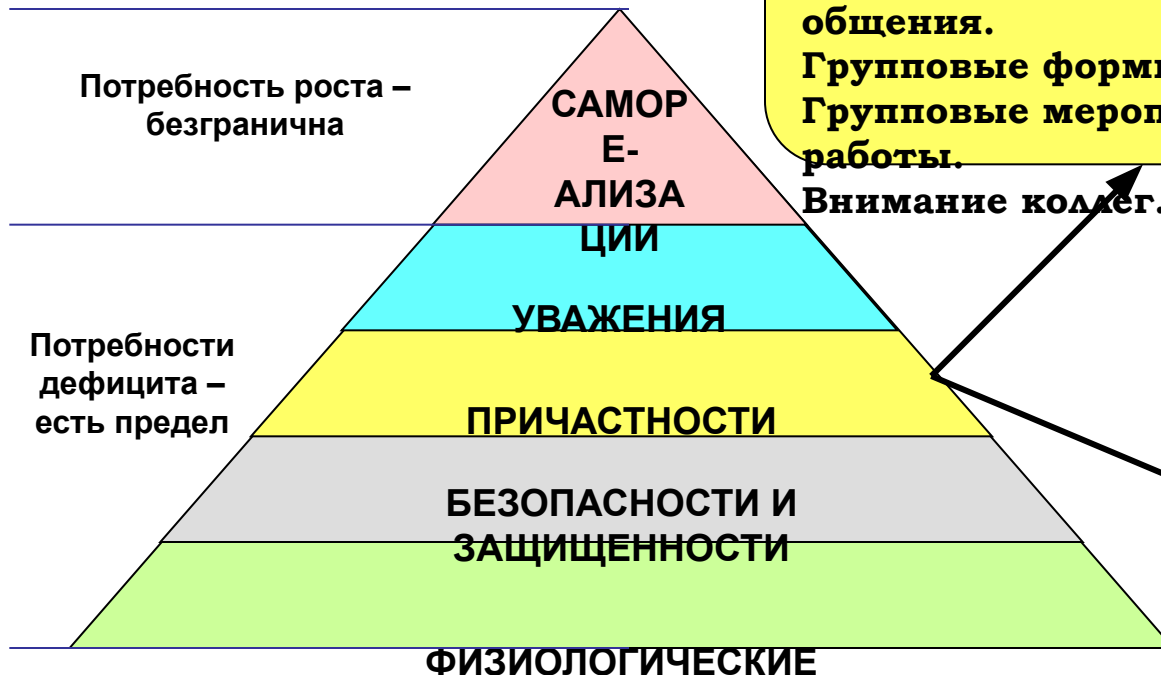
Учитывать в управлении

**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:

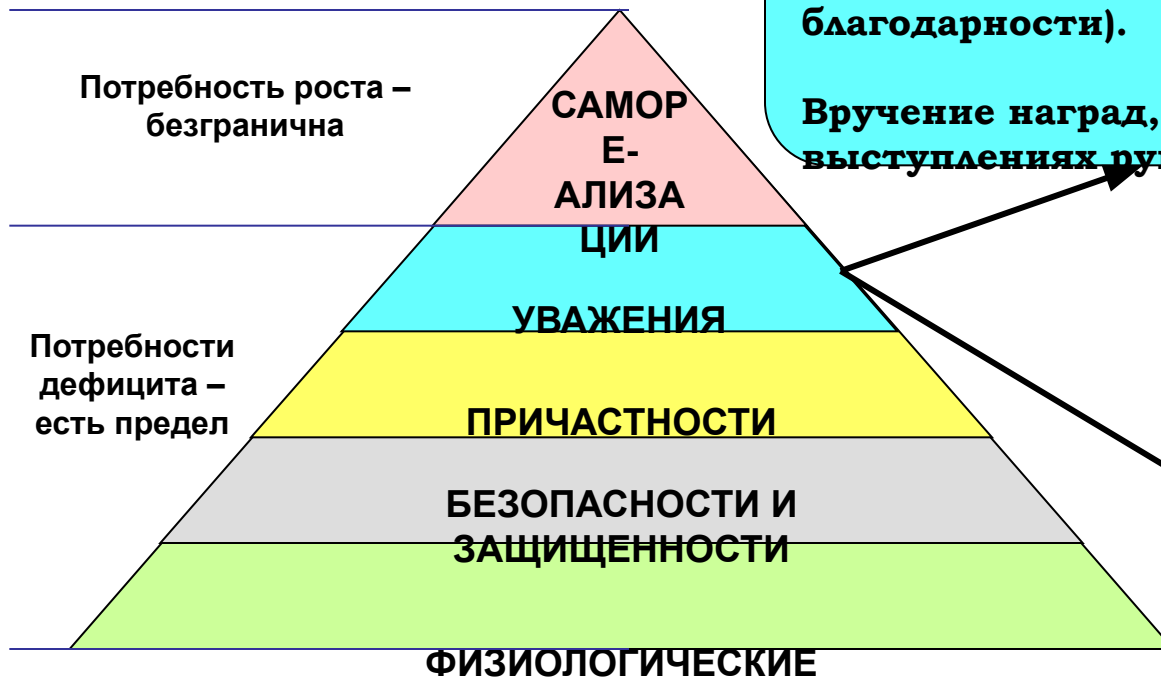
Использовать различные формы признания заслуг сотрудников (титулы, звания, грамоты, пресса, публичные благодарности).

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:

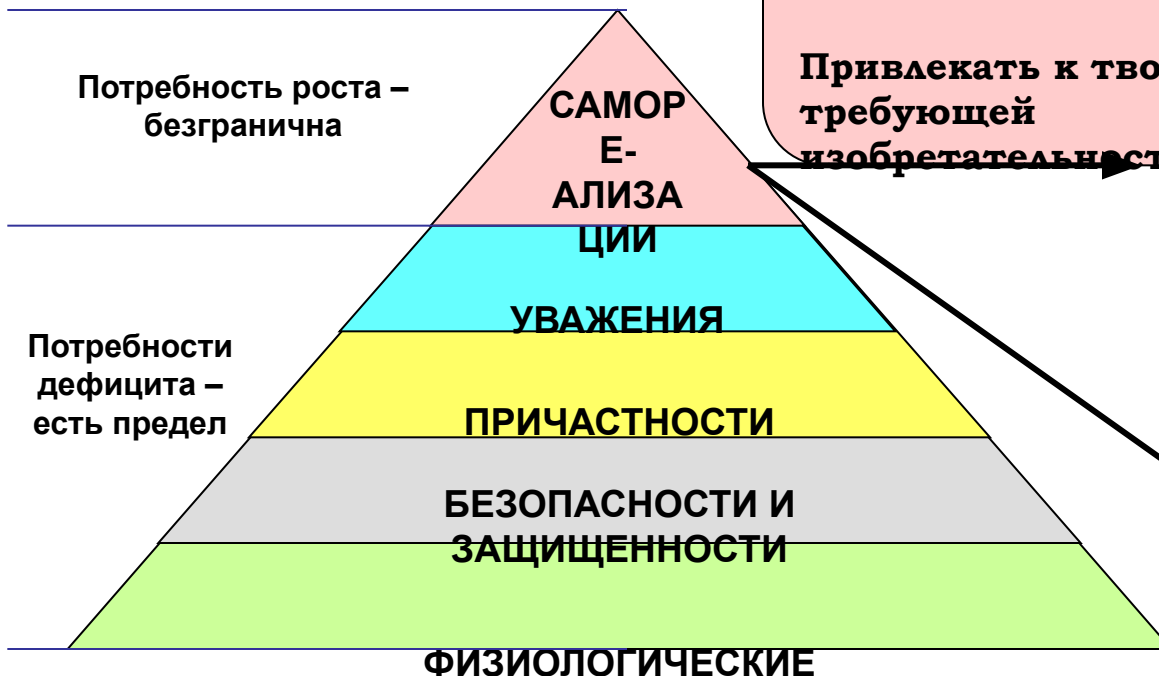
Давать оригинальные задания.
Предоставлять большую свободу в выборе решений.

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:



1. ПРАВИЛО МАСЛОУ

«Следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие реализованы.»

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ

* В первую очередь, необходимо стремиться к удовлетворению потребностей в нижней части «пирамиды Маслоу».

3. Это: приемлемый уровень оплаты труда, стабильность занятости, безопасность труда

4. Далее можно подключить более «высокие» стимулы.

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.

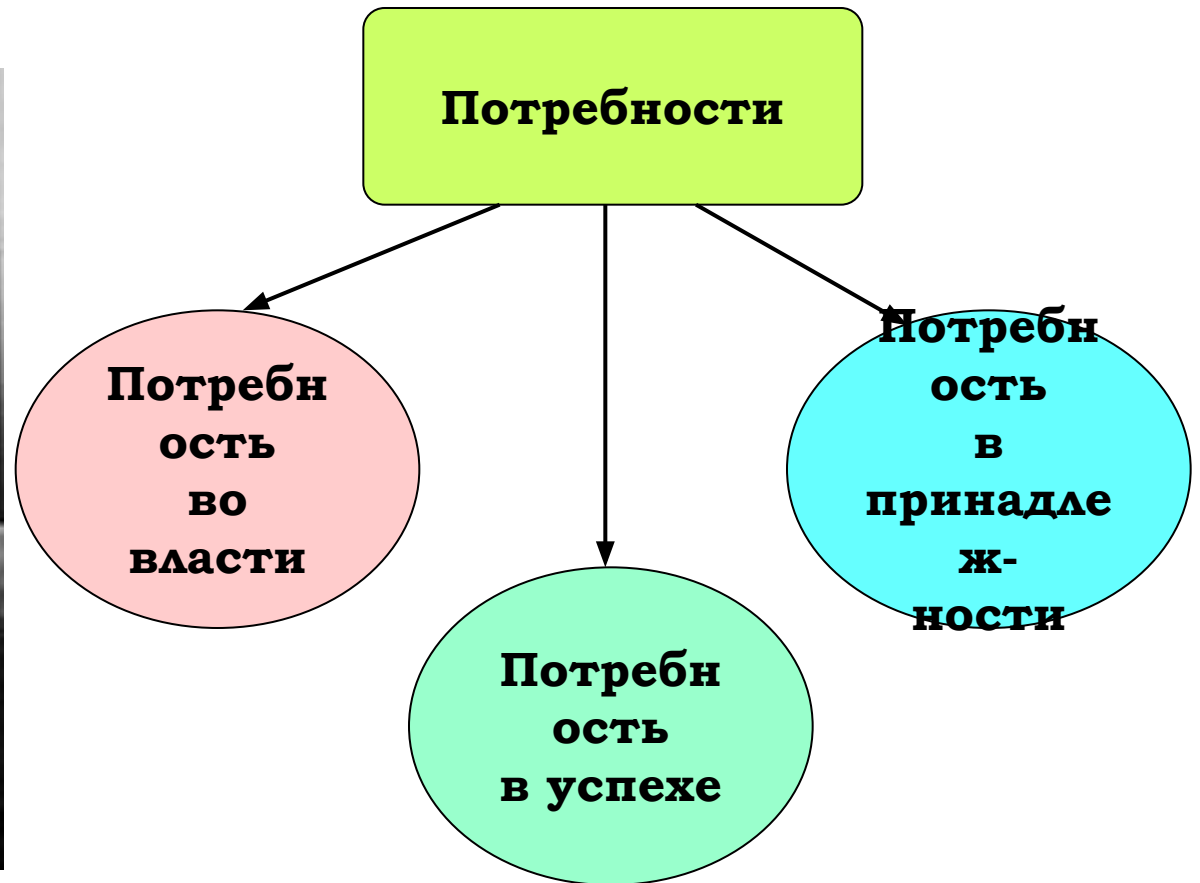
Настолько сильно, что мне все равно, сколько я получаю».

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

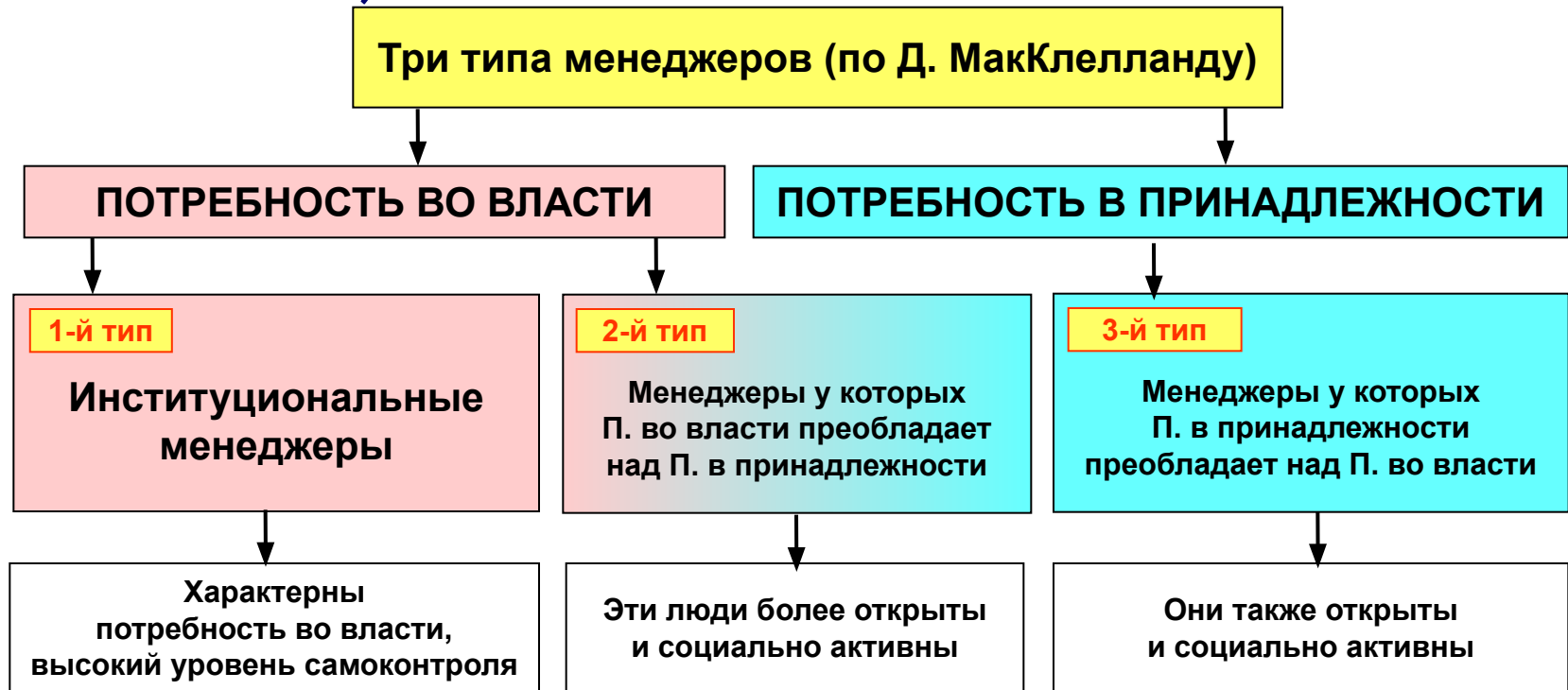
ПОТРЕБНОСТЬ ВО ВЛАСТИ

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.**