



Александр Голлай

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Мотивационные теории

Содержательные

- Теория иерархии потребностей А. Маслоу
- Теория ERGК. Альдерфера
- Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда
- Теория двух факторов Ф. Герцберга

Процессуальные

- Теория ожидания
- Теория постановки целей
- Теория равенства
- Теория партисипативного управления

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

ПРОЦЕССНЫЕ ТЕОРИИ

- Теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- Теория ERG Клейтон Альдерфера;
- Теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда;
- Теория двух факторов Герцберга.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Потребность — это физиологический и психологический недостаток чего-либо. Потребности служат мотивом к действию.



Иерархия потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу



Абрахам Маслоу - видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

Ни в одной из его публикаций нет схемы-пирамиды, напротив, он считал, что иерархия потребностей не фиксированна и зависит от индивидуальных особенностей каждого человека.

Этика, творчество, спонтанность, решение проблем.

Самовыражение

Самооценка, уверенность, достижения, уважение

Признание

Дружба, семья, сексуальная близость

Принадлежность, любовь

Безопасность тела, семьи, рабочего места, здоровья, недвижимости, этики

Безопасность

Дыхание, еда, вода, секс, сон, экскреция, гомеостаз

Физиология

ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

Каждый индивидуум имеет набор потребностей, которые подразделяются на следующие пять групп:

- 1. Физиологические**, включающие потребности в пище, жилье, сексе, т.е. такие, которые необходимы для поддержания функций организма.
- 2. Потребность в безопасности**, включающую охрану и защиту от физического и психического воздействия на человека.
- 3. Социальные потребности**, включающие потребность иметь друзей, любить и быть любимым, желание быть причастным к жизни коллектива.
- 4. Оценочные**, состоящие из факторов внутреннего отношения: самоуважения, независимости и способности к достижению целей, и факторов внешнего отношения, проявляющихся в уважении и внимании со стороны других.
- 5. Потребность в самореализации**, включающая раскрытие своих потенциальных возможностей и способностей, профессиональный рост, достижение максимального потенциала и самовыражения личности.

Иерархическая система потребностей человека по А. Маслоу



МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

Социальные потребности

1. Дайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создайте на рабочих местах дух команды
3. Проводите с подчинёнными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создайте условия для социальной активности членов организации вне её рамок

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчинённым более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты
4. Привлекайте подчинённых к формулировке цели и выборке идеи
5. Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчинённых по служебной лестнице
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
1. Давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
1. Поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности

Теория ERG Клейтон Альдерфера

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности:

- а) экзистенциальные (existence);
- б) социальные (relatedness);
- в) развития (growth).

ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА (existence, relatedness, growth)

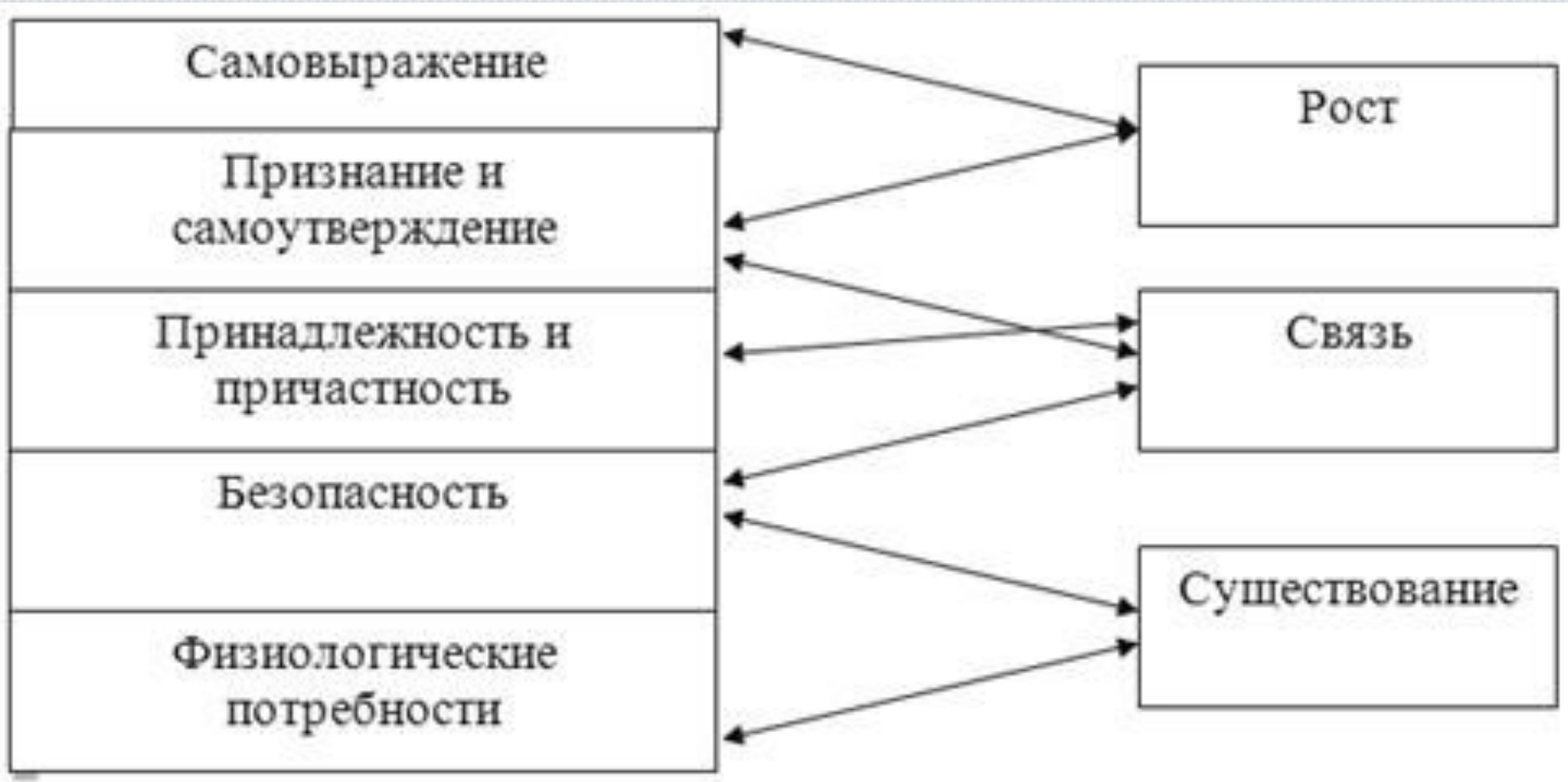
Потребность существования

Потребность связи

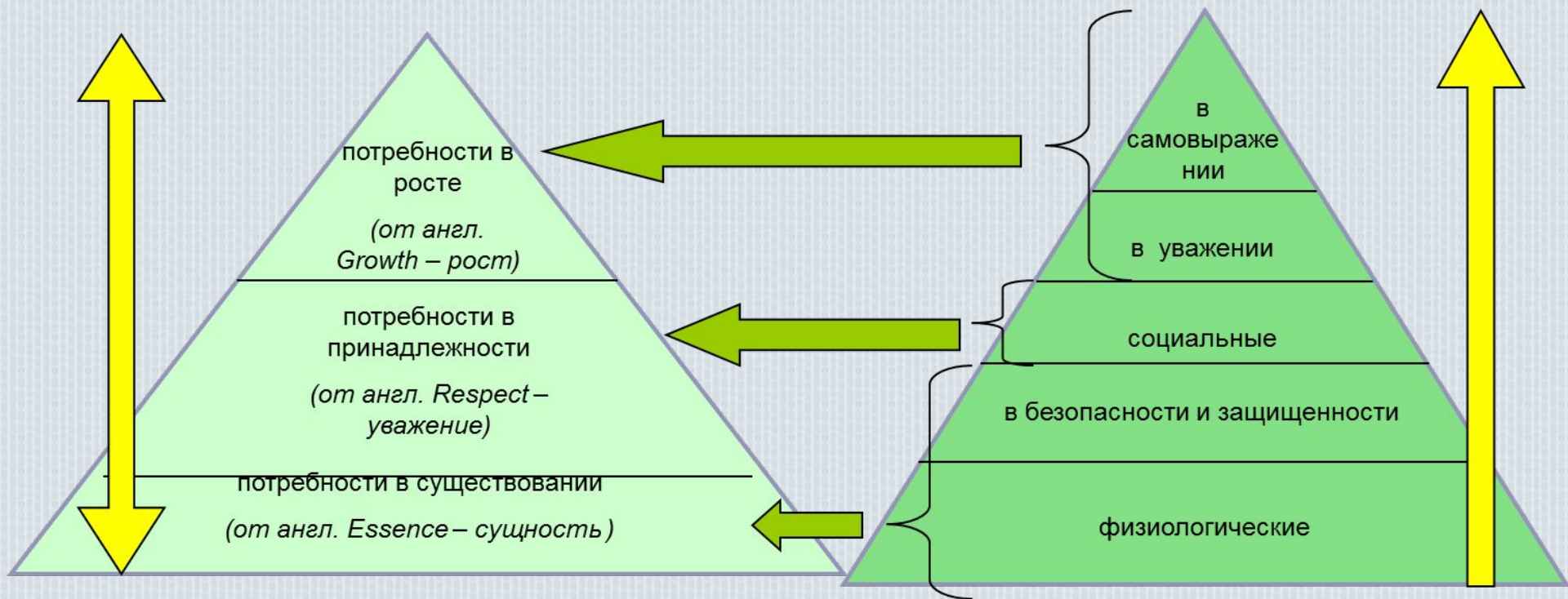
Потребность роста



СООТНОШЕНИЕ ТЕОРИЙ ERG И ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ



СООТНОШЕНИЕ ТЕОРИЙ ERG И ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ



Чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования физические/материальные). Альдорфер отличается от Маслоу утверждением, что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация, или самовыражение), тем более важными становятся потребности взаимосвязи.

Теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда

ТЕОРИЯ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Потребность власти

Потребность сопричастности

Потребность в успехе,
достижениях



Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Теория двух факторов Герцберга

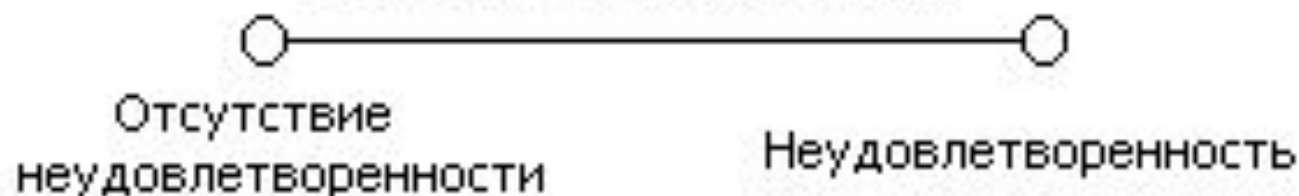
Традиционный биполярный взгляд



Двухфакторная модель Ф.Херцберга



Гигиенические факторы



Мотиваторы:

- ❖ признание результатов работы,
- ❖ возможности творческого и делового роста,
- ❖ высокая степень ответственности.

Гигиенические факторы:

- ❖ безопасность труда,
- ❖ оплата труда,
- ❖ условия труда.

самореализация

потребность в уважении

социальные потребности

потребность в безопасности

физиологические потребности

ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Политика фирмы и
администрации

Условия работы

Заработок

Межличностные отношения
с начальниками, коллегами
и подчиненными

Степень непосредственного
контроля за работой

МОТИВАТОРЫ

Успех

Продвижение по службе

Признание и одобрение
результатов работы

Высокая степень
ответственности

Возможности творческого и
делового роста

СОТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

МАСЛОУ

АЛЬДЕРФЕР

ГЕРЦБЕРГ

МАККЛЕЛЛАНД

Потребность самовыражения

Потребность признания и самоутверждения

Потребность принадлежности и причастности

Потребность безопасности

Физиологические потребности

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

**МОТИВИРУЮЩИЕ
ФАКТОРЫ**
достижение
признание
процесс работы
ответственность
продвижение

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ
ФАКТОРЫ**
политика и управление
техническое руководство
оплата труда
взаимоотношения с руководством
условия работы

Потребность достижения цели

Потребность властвования

Потребность соучастия

ПРОЦЕССНЫЕ ТЕОРИИ

Процессуальные теории мотивации –
анализируют то, как человек распределяет
свои усилия для достижения цели, и какой
вид поведения при этом выбирает.

ПРОЦЕССНЫЕ ТЕОРИИ

- Теория ожидания В. Врума;
- Теория справедливости Д. Адамса;
- Модель мотивации Портера—Лоулера;
- Теория постановки целей Э. Локка;
- Теория партисипативного управления;
- Теория подкрепления В. Синклера.

Теория ожидания В. Врума

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ

Теория ожиданий (Expectancy Theory) - говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



Ожидания того,
что приложенные
усилия дадут
желаемый
результат труда

«З - Р» = 0...1

X

Ожидания того,
что достижение
результата
повлечет
вознаграждение

«Р - В» = 0...1

X

Ожидания того,
что
вознаграждение
окажется
действительно
ценным

«В - Ц» = 0...1

=

МОТИВАЦИЯ

НЕДОСТАТКИ ТЕОРИИ ВРУМА

Недостаток теории ожиданий В. Врума в том, что она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей валентностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг и т.д.

Формула успеха по академику В.А. Трапезникову

Для того чтобы деятельность была успешной (УД), необходимо, чтобы люди:

ЗНАЛИ (З)

УМЕЛИ (У)

МОГЛИ (М)

ХОТЕЛИ (Х)

(по академику В.А.Трапезникову)

$$\text{УД} = \text{З} \times \text{У} \times \text{М} \times \text{Х}$$

$$\text{УД} = 1 \times 1 \times 1 \times 1 = 1$$

$$\text{УД} = 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$$

$$\text{УД} = 1 \times 1 \times 1 \times 0 = 0$$

Теория справедливости Джона Адамса

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ АДАМСА (EQUITY THEORY)

Теория справедливости Адамса (Equity Theory) – утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу. То есть люди часто склонны считать, что они работают много, а получают мало, в то время как их коллеги работают меньше, а получают больше! Если человек так считает, то он чувствует несправедливость.

**Собственное
вознаграждение**

**Вознаграждение
других**

=

**Собственные
усилия**

**Усилия
других**

ШЕСТЬ ВОЗМОЖНЫХ РЕАКЦИЙ РАБОТНИКА НА НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ:

1. Сокращение прикладываемых усилий («Я не намерен вкалывать за такие гроши!»);
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения за свой труд («Босс, без меня Вы пропадете! Хочу прибавку к зарплате и личный кабинет с секретаршей!»);
3. Снижение самооценки («Мне платят так мало, потому что я неудачник...»);
4. Попытка повлиять на зарплату или нагрузку других работников («Всю работу выполняю я один! Пусть Вася тогда возьмёт на себя дополнительные обязанности или не получает премию!»);
5. Выбор другого объекта для сравнения («Ну конечно Петр Васильевич получает больше меня, он ведь сын начальника. Зато я получаю больше дяди Коли»);
6. Попытка перейти в другой отдел, цех или организацию («Меня здесь не ценят, уйду к конкурентам!»).

Модель мотивации Портера—Лоулера

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА— ЛОУЛЕРА

Процессуальная теория мотивации была представлена Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в 1968 году.

Она является комплексной, и включает в себя элементы теории справедливости и теории ожиданий.

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА— ЛОУЛERA



Ранние теории мотивации



Модель Портера-Лоулера



Теория постановки целей Э. Локка

ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ (ЛОККА)

Люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы.

Характеристики целей, от которых может зависеть уровень исполнения работы:

Сложность цели

Специфичность цели

Приемлемость цели

Приверженность человека цели

ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ Э. ЛОККА

Восприятие людьми цели
организации как своей

Удовлетворенность от ее достижения

Определяется:

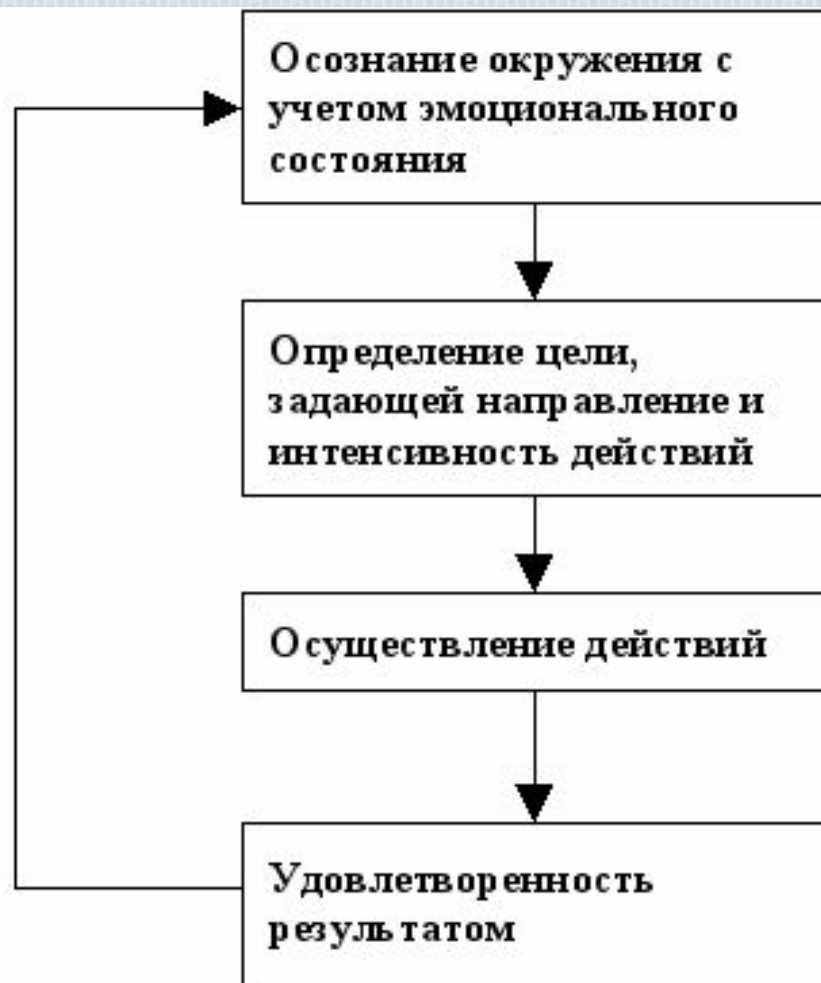
Сложностью цели

Приемлемостью цели

Определенностью цели

Приверженностью цели

Достигнутым результатом



Теория партисипативного управления

ТЕОРИЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей.

Возможные направления реализации партисипативного управления:

Предоставление работникам права самостоятельного принятия решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.

Привлечение работников к принятию решения по поводу выполняемой ими работы (привлечение к постановке целей).

Предоставление работникам права контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и установления ответственности за конечный результат.

Участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений.

Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Теория подкрепления Синклера

ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ (СКИННЕРА)

Люди повторяют поведение, которое приносило удовлетворение, и избегают поведения, которое доставляло им неприятности.



Роль положительной мотивации - стимулировать достижения и инициативу.

Роль отрицательной мотивации - повышение исполнительской дисциплины и интенсивности труда.

(KITA - kick in the ass)

НАКАЗАНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Что думают о наказаниях руководители фирм?

15% - без наказаний невозможно управлять людьми, особенно в России

6% - это лучший способ мотивации

79% - наказания полезны, но в небольших дозах, а также в исключительных случаях и в отношении отдельных

сотрудников.

Как наказывают?

88 % наказывают сотрудников систематически

74% используют штрафы

30 % прибегают к публичному порицанию

19 % применяют выговоры и воспитательные беседы

17 % практикуют немедленное увольнение нарушителя

ЗА ЧТО НАКАЗЫВАЮТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ?

Из опрошенных 526 российских компаний:

**63 % постоянно фиксируют время прихода и
ухода работников**

29% контролируют посещение Интернет-сайтов

25 % перлюстрируют электронную почту

**24 % прослушивают телефонные разговоры
сотрудников**

ПООЩРЕНИЕ ИЛИ НАКАЗАНИЕ?

*Результаты исследований результативности
различных способов воздействия:*

поощрение улучшает работу в 89% случаев;
наказание улучшает работу в 11% случаев;
наказание ухудшает работу в 11% случаев;
угрозы на 99% игнорируются.