

# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

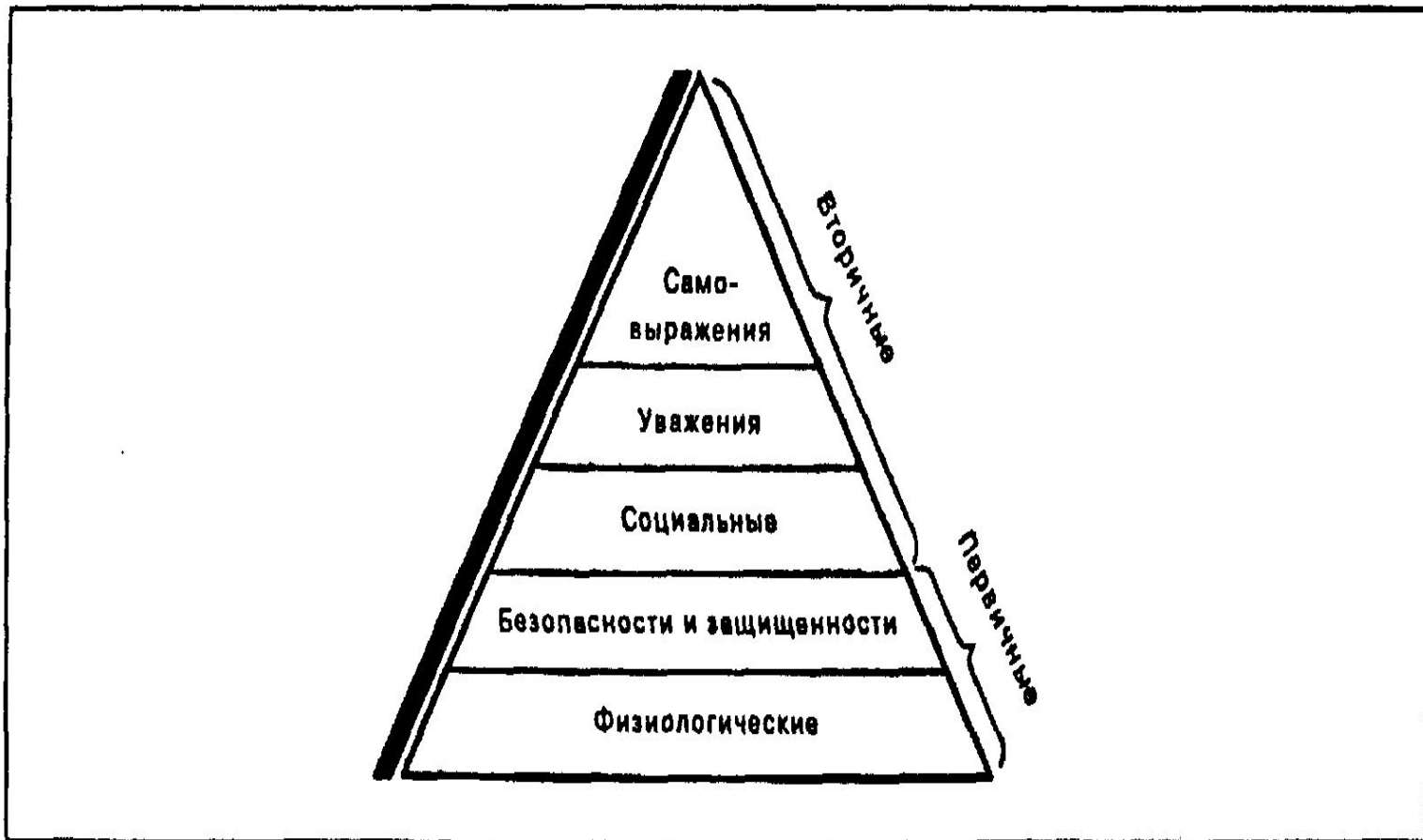
*Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.*

- ◎ **МОТИВАЦИЯ** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации
  
- ◎ **Мотивация труда**- это стремление работника удовлетворять свои потребности посредством трудовой деятельности

- Самым первым из применяемых приемов намеренного воздействия на людей для успешного выполнения задач организации. был МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА.
- В 1910 г., возникла «школа научного управления», Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

- **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**  
основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. (Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд и Фредерик Герцберг).
- **ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**  
основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. (теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

- Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.



- 1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
- 2. *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.
- 3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
- 4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
- 5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

- «Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека».
- Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. ***Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.***
- Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

- Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.
- А. Маслоу отмечает: *«До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».*



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ МАСЛОУ В УПРАВЛЕНИИ

- Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, завоеванным в результате борьбы профсоюзов и государственных мер регулирования даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.
- Т. Митчелл отмечает: *«В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности».*

# МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

## Социальные потребности

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

## Потребности в уважения

- 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
- 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
- 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
- 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
- 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
- 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице"
- 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

## Потребности в самовыражении

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

# ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА

- Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Давида МакКлелланда.
- Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

- Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.
- Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти МакКлелланд отмечает: *«Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти я отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать».*

○

- **Потребность успеха** также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения.
- Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлеелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает».
- Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

- **Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.**

## ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

- годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».
- Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «*гигиеническими факторами*» и «*мотивацией*»
- **ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **МОТИВАЦИИ** – с самим характером и сущностью работы.



- Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.
- Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: *«Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».*



## СОПОСТАВЛЕНИЕ ТЕОРИЙ МАСЛОУ, МАККЛЕЛЛАНДА И ГЕРЦБЕРГА

### ○ Теория Маслоу

- 1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют 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, ее мотивирующее воздействие прекращается

### ○ Теория МакКлелланда

- 1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность)
- 2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены

### ○ Теория Герцберга

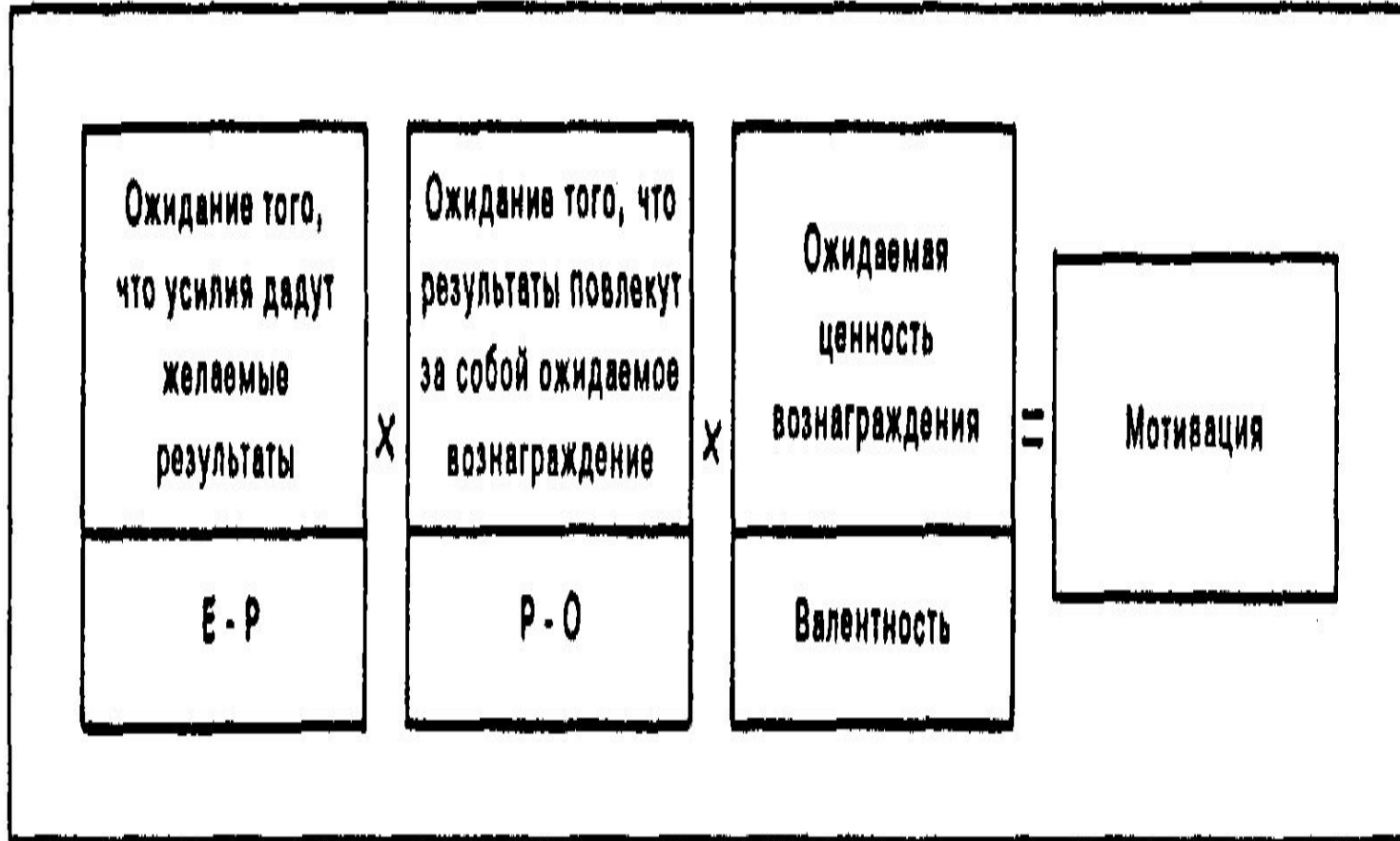
- 1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации
- 2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой
- 3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека
- 4.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

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

### ○ Теория ожиданий

- ОЖИДАНИЯ. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание Вуза позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: **затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность** (удовлетворенность вознаграждением).
- *Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р)* – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.
- *Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В)* есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

# МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПО ВРУМУ



- Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. **Валентность** — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. *Пример.* За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.
- Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой
- **Мотивация = З-Р x Р-В x валентность.**

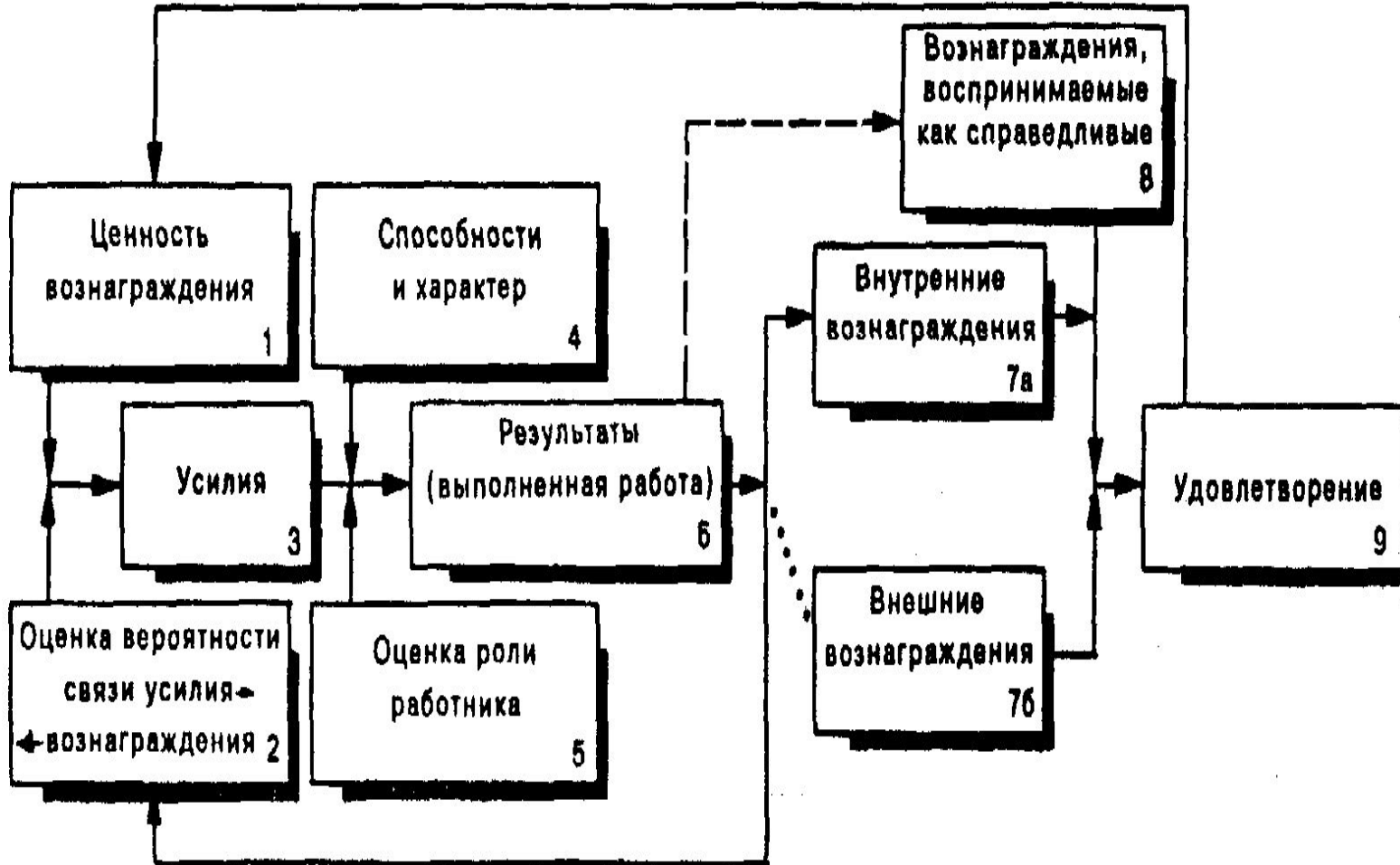
## ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

- **ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ** постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.
- Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения.

## МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА

- Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: **затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.**
- Согласно модели Портера-Лоулера, **достигнутые результаты** зависят от приложенных сотрудником **усилий**, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.
- В теории Портера-Лоулера устанавливается **соотношение между вознаграждением и результатами**, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

# МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA



- Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: **затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5).** Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от **ценности вознаграждения (1)** и того, насколько человек верит в существование прочной связи между **затратами усилий и возможным вознаграждением (2).** Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь **внутренние вознаграждения (7а),** такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также **внешние вознаграждения (7б),** такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.



- Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом.
- Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. **Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8).** Удовлетворение является мерилom того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

## МОТИВАЦИЯ И ДЕНЬГИ

- Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

- **Фредерик Герцберг** и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности, писал, что «применение теории потребностей **Маслоу** к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании».
- В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

- Теория ожидания установила, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда.
- *Первое* из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение.
- *Второе* заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

- Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Эдвард Лоулер предложил следующее объяснение:
- *«Зарплата любого работника может быть разбита на три компоненты.*
- *Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями получают за это одинаковое вознаграждение.*
- *Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется.*
- *Выплата третьей компоненты варьируется для каждого работника и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта часть его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две компоненты вместе взятые. Эта третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни.*
- *Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться и весьма резко, так, что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании зарплаты работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность «влечет за собой большие изменения в оплате».*

**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ !**