

ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ



ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ

40-Е ГОДЫ XX ВЕКА

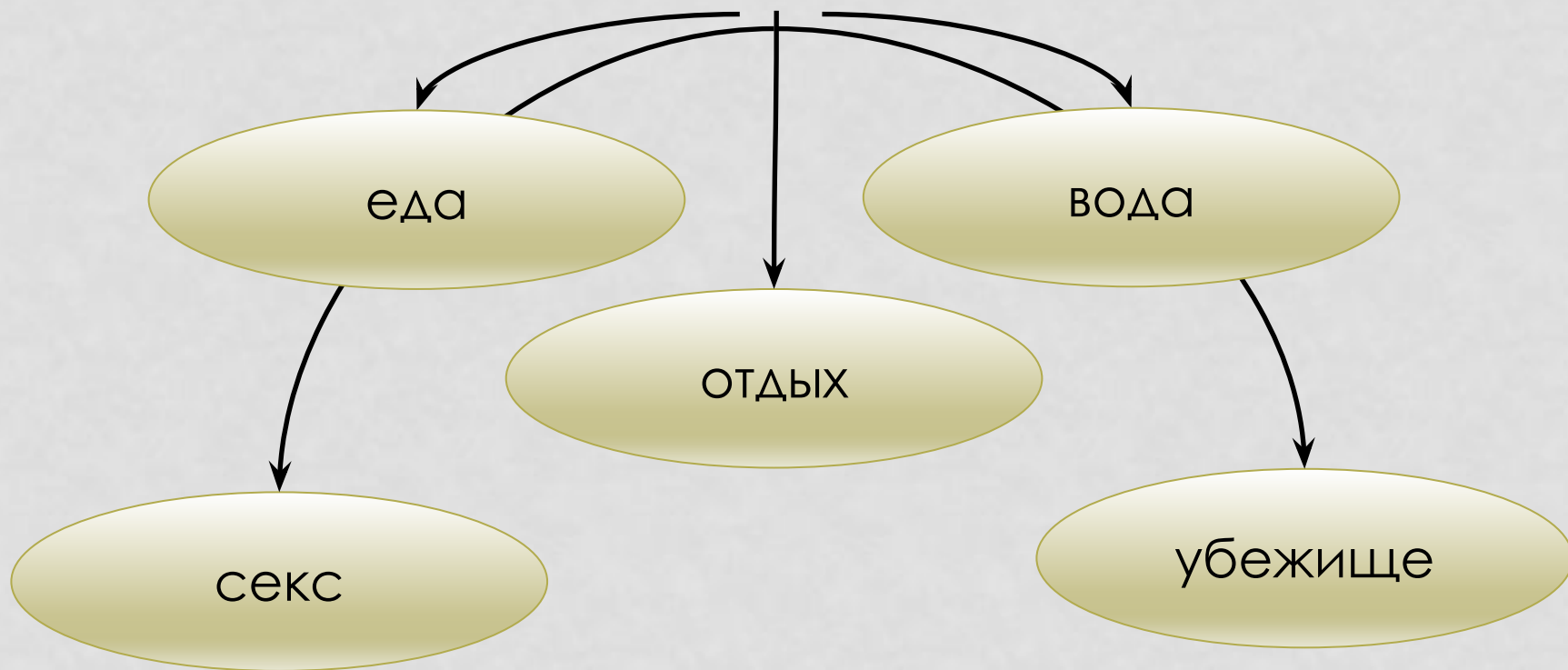
АБРАХАМ ХАРОЛЬД МАСЛОУ (1908 – 1970)



Известный американский психолог, основатель гуманистической психологии. Одним из первых бихевиористов заговорил о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. Х. МАСЛОУ

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания.



КЛАССИФИКАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. Х. МАСЛОУ

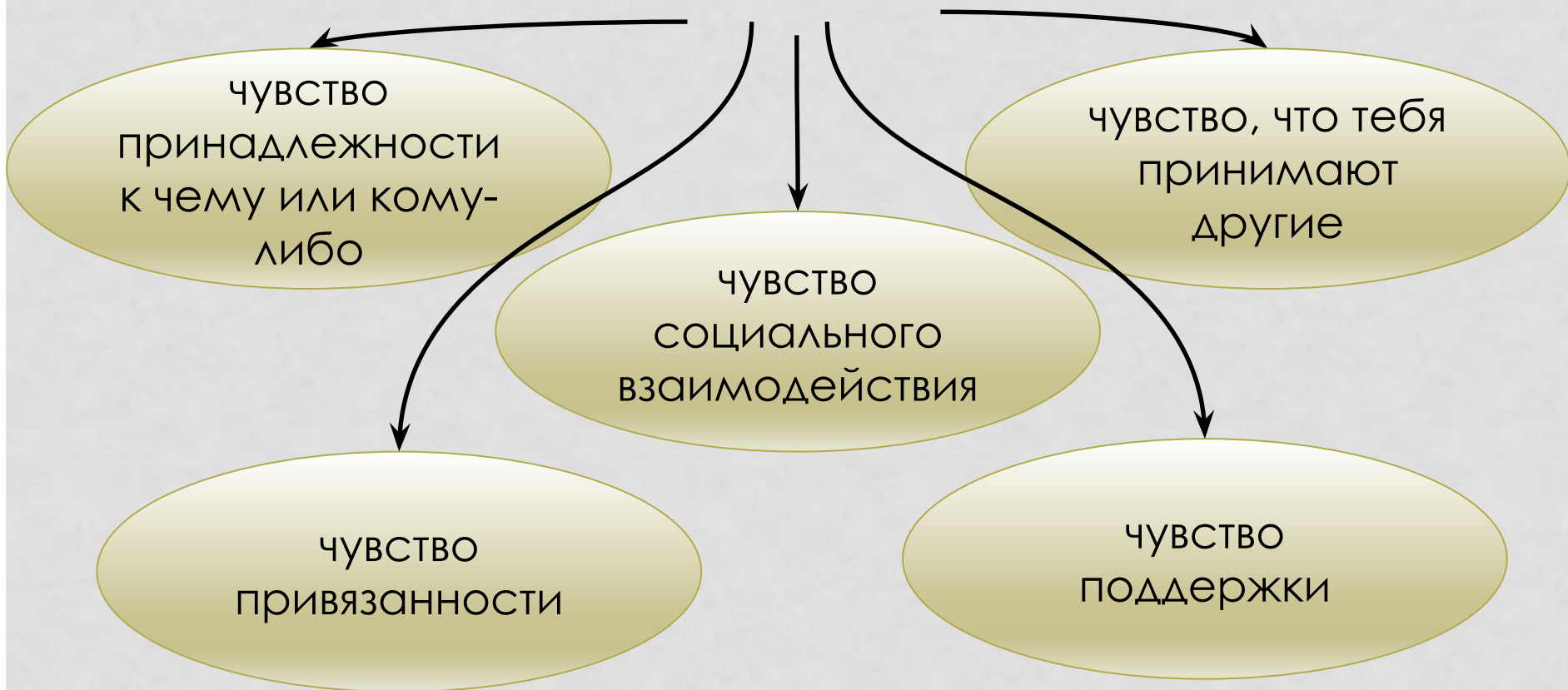
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем

защита от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира

гарантия удовлетворения физиологических потребностей в будущем

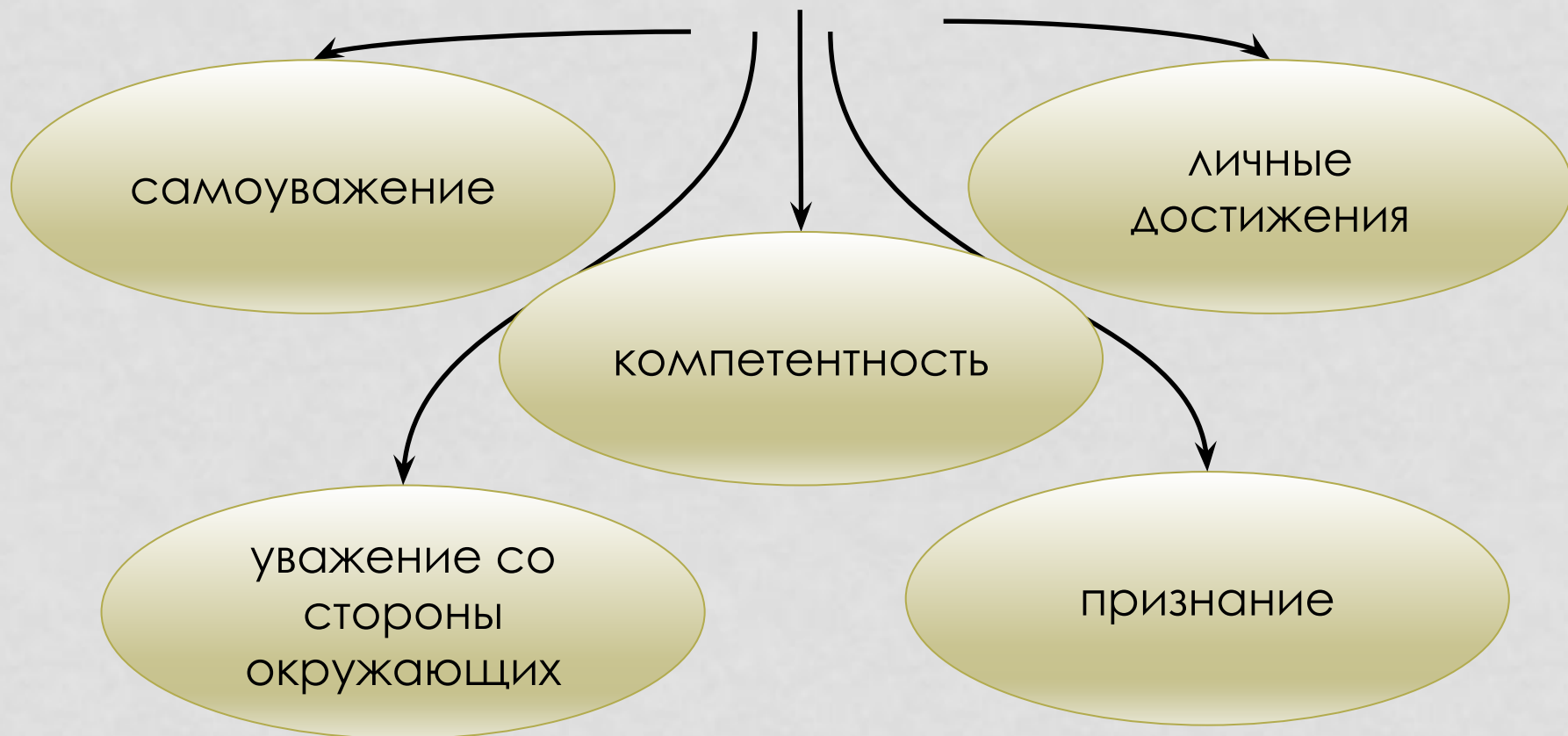
КЛАССИФИКАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. Х. МАСЛОУ

3. Социальные потребности (потребности в причастности)



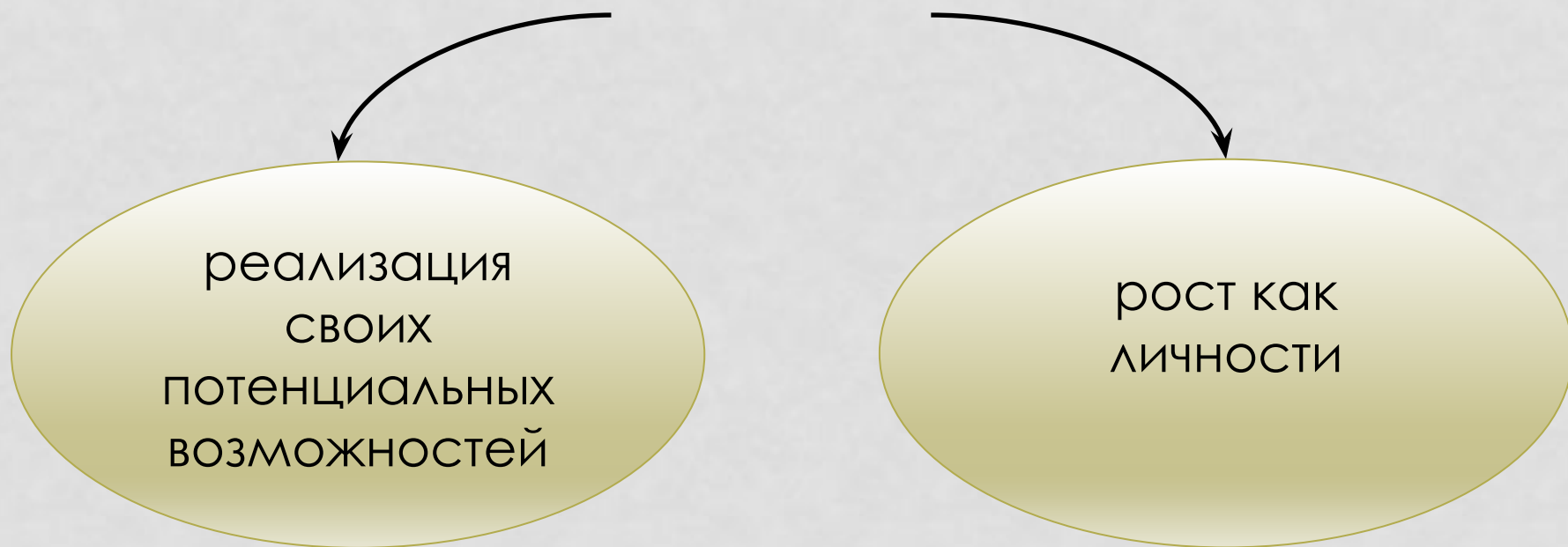
КЛАССИФИКАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. Х. МАСЛОУ

4. Потребности в уважении



КЛАССИФИКАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО А. Х. МАСЛОУ

5. Потребности самовыражения



ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ



В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ

- ❖ 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.**
- ❖ Хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ МАСЛОУ НА ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

- Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей и для эффективной мотивации работника недостаточно, например, только денежного вознаграждения.
- Для эффективного управления необходимо осознавать, какими потребностями в большей степени движимы работники *в настоящий момент* – *меняется время, меняются и ведущие потребности человека.*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ МАСЛОУ НА ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

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 уважении

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

КРИТИКА ТЕОРИИ МАСЛОУ

- Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Для двух человек, существующих, казалось бы, в одинаковых условиях, ведущими могут быть разные потребности (например, в уважении и в самореализации).

ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА

КЛЕЙТОН ПОЛ АЛЬДЕРФЕР (РОД. 1940)



психолог из Йельского
университета.

ERG

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

- а) экзистенциальные (**e**xistence)

= физиологические потребности и потребность в безопасности по Маслоу;

- б) социальные (**r**elatedness) = социальные потребности, а так же потребность в уважении другими людьми по Маслоу;

- в) развития (**g**rowth) = самоуважение и самовыражение по Маслоу.

ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ

- 1) Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
- 2) Чем слабее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее действие потребностей существования (E).
- 3) Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
- 4) Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
- 5) Чем менее удовлетворены потребности личностного роста и самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
- 6) Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
- 7) Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личностном росте, тем сильнее она становится. Таким образом Альдерфер показал, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от её места в иерархии, но от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

ОТЛИЧИЯ ОТ ТЕОРИИ МАСЛОУ

- Маслоу утверждал, что неудовлетворенная потребность — ведущий мотиватор, восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения предыдущего уровня. ERG-теория вводит очень важное положение: если удовлетворение более высокой потребности блокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности, т. е. блокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить.
- В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическое строение и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА

- В целом ERG-теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях — все это может оказывать влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Так, есть данные, что, например, у японцев социальные потребности имеют первостепенную важность и доминируют над остальными. Ряд исследований подтвердил концепцию Алдерфера, однако, по-видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей Маслоу, чем как самостоятельную теорию.

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

ВТОРАЯ ПОЛОВИНА 50-Х ГОДОВ XX ВЕКА

ФРЕДЕРИК ИРВИН ГЕРЦБЕРГ

(1923 – 2000)



социальный психолог, специализирующийся на проблемах труда и деятельности компаний, влиятельная личность в сфере управления бизнесом. В числе первых представителей союзнических войск, в звании патрульного сержанта, он входит в концентрационный лагерь Дахау. Именно это событие оказало влияние на всю его дальнейшую академическую карьеру. Там он убедился, что настоящие психически больные люди угроз обществу не несут, в отличие от здоровых «сумасшедших», нарушающими законы этики и здравого смысла.

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПО ГЕРЦБЕРГУ

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа.

- Отсутствие или недостаточное степени присутствия гигиенических факторов у человека вызывает неудовлетворенность работой.
- Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

МОТИВАЦИИ связаны с самим характером и сущностью работы.

- Отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой.
- Наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности

В ЭТИ ГРУППЫ ВХОДЯТ ТАКИЕ КОМПОНЕНТЫ, КАК

Гигиенические факторы

- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Заработок
- Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными
- Степень непосредственного контроля за работой

Мотивации

- Успех
- Продвижение по службе
- Признание и одобрение результатов работы
- Высокая степень ответственности
-
- Возможности творческого и делового роста

КРИТИКА ТЕОРИИ

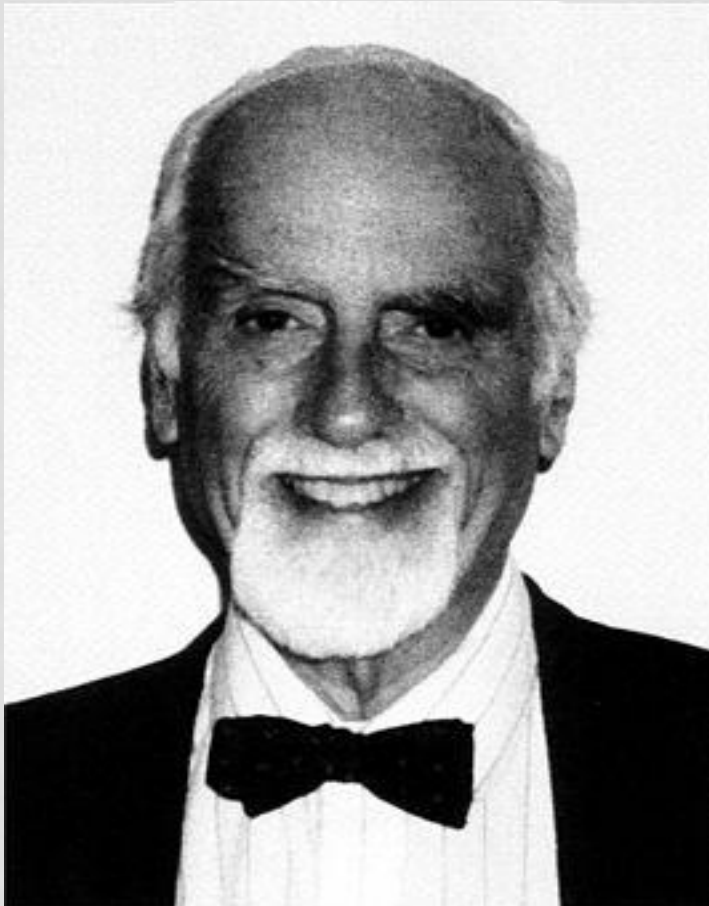
- В основном они были связаны с методами исследований, на основе которых была выведена теория. Герцберг провел опрос среди рабочих, попросив ответить на два вопроса: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?». На этом он и построил свою теорию. Но когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых зависят. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере частично, результатом того, как он задавал вопросы.

КРИТИКА ТЕОРИИ

- Хаус и Вигдор отмечают: «Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот». Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.
- Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА

ДЭВИД КЛАРЕНС МАККЛЕЛЛАНД (1917 - 1998)



Американский психолог, разработчик новой методики оценки для тематического апперцептивного теста, профессор психологии. В 1963 году Дэвид Макклеlland создаёт компанию McBer, оказывающую консультационные услуги в подборе и обучении персонала. В том же году Национальная ассоциация образования (англ. National Education Association) принимает его предложения по улучшению мотивации учащихся.

ЧЕРТЫ ТЕОРИИ

- Упор делается на потребности высшего уровня. Маккелланд считал, что все потребности людей сводятся к трем: власть, успех и причастность. Он считает, что сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

власть

успех

причастность

Примерно между потребностями в уважении и самовыражении.

- откровенные и энергичные люди,
- не боятся конфронтации, и стремятся отстаивать первоначальные позиции,
- хорошие ораторы
- требуют к себе повышенного внимания со стороны других.

Примерно между потребностями в уважении и самовыражении.

- Такие люди рискуют умеренно,
- любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы
- хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно,
- потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

Примерно равны социальным потребностям

Такие люди заинтересованы в компании знакомых,

- налаживании дружеских отношений,
- оказании помощи другим.

ГЛОССАРИЙ

- Бихевиоризм (от англ. behaviour) — поведение — одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее, в отличие от других теорий, предметом психологии поведение, а не сознание или мышление