**ВНИМАНИЮ УЧАЩИХСЯ!**

Для изучения темы необходимо:

1. Прочитать содержание программного материала.

2. Составить конспект в тетради (рукописно)

3. Письменно ответить на вопросы для самоконтроля.

4\*. Составить презентацию по вопросам темы.

5\*. Составить 5 тестовых вопросов с 3-4 ответами и указанием одного правильного.

**Выполненное задание прислать в виде фото/файлов в сообщения группе ВКонтакте** <https://vk.com/public198401349>**. В данной группе публикуются материалы для занятий, в том числе дополнительные и для самостоятельной работы.   
По возникающим в процессе изучения дисциплины вопросам можно обращаться в сообщения ВКонтакте либо в Telegram. Преподаватель Рачицкая Елена Юрьевна**

Основы менеджмента 31.10.2020

**Тема 2.2.2. Теории мотивации**

1. Содержательные теории мотивации.
2. Процессуальные теории.

***Цель занятия:***

* + сформировать знания о сущности, преимуществах и недостатках содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения некоторых целей.

Все существующие теории мотивации в зависимости от понимания процесса можно условно объединить в две группы:

1. **Содержательные теории мотивации** основываются на выявлении потребностей, которые заставляют людей действовать так или иначе.
2. **Процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, что влияет на характер их поведения.

**Содержательные теории мотивации**

**1. Иерархическая теория потребностей А.Маслоу.**

Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу опирался на идею наличия у людей множества различных потребностей, которые не являются взаимозаменяемыми, но могут быть упорядочены. Он выделял следующую иерархию (пирамиду) потребностей (от основания к вершине):

• Физиологические потребности и потребности, связанные с выживанием;

• Потребности в безопасности и защищенности;

• Социальные потребности;

• Потребности в уважении;

• Потребность самовыражения.

Маслоу выдвинул гипотезу, что в каждый конкретный момент поведение человека определяется самой сильной из неудовлетворенных потребностей. При этом сила потребностей понижается от физиологических потребностей к потребностям в самовыражении по ступеням иерархии потребностей.

Поэтому наибольшее внимание привлекают методы удовлетворения потребностей высших уровней, таких как:

- Социальные потребности;

- Потребности в уважении;

- Потребности в самовыражении.

А. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека.



*Рис. Иерархия потребностей по А. Маслоу*

Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т. п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т. п.

Потребности в безопасности. Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни) безопасность. Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека.

Социальные потребности. Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ее. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравится другим и общаться с ними.

Потребности в уважении (личностные потребности). К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости.

Потребности в самореализации (самовыражении). Они включают потребности в творчестве, осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т. п.

**2. Теория трех потребностей Дэвида Мак-Клелланда.**

Теория потребностей МакКлелланда − модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

В этой теории по-другому (не иерархично) представлены высшие уровни пирамиды Маслоу:

- Потребность в успехе, достижении;

- Потребность в причастности, соучастии;

- Потребность властвовать.

Соответственно, выделяют три типа менеджеров: достигатели, контактеры, силовики.

Хотя работа Мак-Клеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

**3. Теория двух факторов Ф. Герцберга.**

Исследуя мотивацию, Герцберг предположил, что эффективность и качество работы сотрудников зависит от двух факторов, а именно: степени неудовлетворенности одними и степени удовлетворенности другими условиями труда и вознаграждения. Он считал, что не все потребности равнозначны в процессе удовлетворения. Он выделил две группы потребностей (факторов):

- Гигиенические факторы;

- Факторы-мотиваторы.

Важным вопросом в процессуальных теориях является "равенство" или справедливость в отношении между членами коллектива. Неформальные чувства или убеждения определяют, действуют ли люди в соответствии с вознаграждением, независимо от того, сколько они в действительности получают.

**Процессуальные теории мотивации**

**1. Теория ожидания Виктора Врума**

Теория ожидания − концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория ожидания В.Врума основывается на использовании трех переменных или отношений:

- Взаимосвязи между затратами труда и результатами;

- Взаимосвязи между результатом и вознаграждением;

- Привлекательности (валентности) вознаграждения.

Ожидание здесь рассматривается как субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события. Ключевым допущением этой теории является принятие индивидом того, что отложенное удовлетворение потребностей может быть привлекательным.

**2. Теория справедливости Стейси Адамса.**

Теория справедливости − ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями с другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Теория справедливости гласит, что работник при формировании своей мотивации, т.е. настроенности на совершение каких-то действий исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат такие сопоставления:

- затраты своего труда и ожидаемая оценка его труда, т.е. размер ожидаемого вознаграждения;

- адекватные затраты труда другого человека и соответствующее им фактическое вознаграждение;

- сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

Можно сформулировать существенный вывод из теории справедливости: мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного.

**3. Модель Портера - Лоулера.**

В этой модели выделены пять переменных, оказывающих, по мнению авторов, свое воздействие на мотивацию работника:

- усилия;

- восприятие;

- результаты;

- вознаграждение;

- степень удовлетворения.

Результаты деятельности работника зависят от трех переменных:

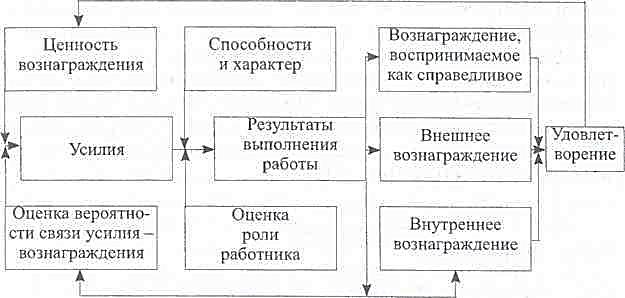
- затраченных усилий;

- способностей работника и его индивидуальных особенностей (восприятие самой процедуры действий);

- осознания работником своей роли и значимости в производительном процессе.

Вывод авторов этой модели сводится к следующему: результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот, как чаще полагают многие исследователи этой проблемы.

Модель Портера-Лоулера − ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.



*Рис. Модель Портера-Лоулера*

Необходимый уровень результативности может быть достигнут за счет внутреннего вознаграждения, характеризуемого такими факторами, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувства компетентности и самоуважения, внешнего вознаграждения, выражаемого в виде премии, продвижения по службе, похвалы руководителя. Согласно теории Портера-Лоулера существует вероятность связи между результатами и внешним вознаграждением. Аналогично отмечена вероятность связи между результатами и вознаграждением, воспринимаемым работником как справедливое. В соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за достигнутые успехи.

По теории Портера-Лоулера результирующим вектором действующих внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости является удовлетворение. Оно представляет собой критерий реальной ценности вознаграждения, который оказывает существенное влияние на восприятие человеком будущих ситуаций.

Этот вывод теории Портера-Лоулера опровергает утверждение ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к высоким результатам. Модель Портера-Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации труда. Она показывает важность восприятия в рамках одной взаимосвязанной системы таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждение и удовлетворение.

Побуждение работников на реализацию стоящих перед организацией задач, достижение определенных результатов является объективной необходимостью. Однако любое целенаправленное поведение должно быть мотивировано, должен существовать толчок к действию. Таким возбудителем выступает трудовой мотив.



*Рис. Мотивы в системе побуждения работников к достижению целей организации*

Согласно представленной на рисунке концепции любой работник, участвующий в трудовом процессе, имеет одновременно ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Выбор из этой совокупности побудителей осуществляется при помощи мотивов путем соотнесения потребностей, интересов и ценностей с трудовой ситуацией.

Акцент на наличие тесной взаимосвязи мотивов, стимулов, потребностей, интересов и ценностных ориентаций составляет принципиальный момент в понимании природы мотивации трудовой активности человека.

Потребности выступают первичным, основным источником трудовой активности. Они представляют собой средство реализации нужды или желания работника. Мотивы же являются отражением этих потребностей. Вместе с тем потребности человека проявляются и реализуются в его поведении при помощи мотивов. Мотивы в форме нужды или желания однозначны, потребности, как правило, многолики.

**4. Мотивационный подход А.И. Пригожина.**

Пригожин считает, что в организации должно действовать правило: "все друг другу клиенты". Каждое подразделение должно найти себе клиентов и работать на них, "продавая" им те "продукты", которые они запрашивают. Служебная функция в таком случае, есть вклад подразделения и сотрудника в достижение целей фирмы.

По мнению Пригожина, в организации человек мотивируется следующими факторами:

- Возможностью индивидуального продвижения в самых разных Вариантах и такая возможность должна быть создана в организации для всех;

-Взаимным сравнением, которое побуждает работника оценивать свое положение не столько само по себе, сколько в сравнении с положением других сопоставимых групп работников.

Диагностика организаций часто показывает, что персонал, руководители плохо знают, чего от них организация хочет: дальние цели, приоритеты, критерии оценки, границы дозволенного. Сами руководители, в т. ч. высшие, тоже зачастую плохо представляют, чего именно требовать от подчиненных и как эти требования довести до них. Конечно, так или иначе - в приказах, устных и письменных распоряжениях, на совещаниях, через поощрения и взыскания - руководители называют свои приоритеты, но происходит это обще, непоследовательно, противоречиво, к тому же и неустойчиво.

**Вопросы и задания для повторения**

1. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

2. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?

3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

Задание

Разработайте перечень средств мотивации труда продавца, директора магазина.

Десять шагов для повышения вашей значимости в компании

1. Хорошо выполняйте свою работу.

Убедитесь, что все, что вы делаете в компании, вы выполняете вовремя, согласно бюджету, на благо компании и с гордостью за компанию.

1. Заставьте своего руководителя организовать собрание с его ровесниками.

Поговорите с ними, но не будьте слишком навязчивыми.

1. Изъявите желание принять участие в значительном проекте.

Это может быть очень рискованный шаг, но с риском приходит награда.

1. Участвуйте в работе известных организаций по управлению.

Найдите свое применение в известных организациях по управлению.

1. Выясните, что происходит в других отделах.

Выясните, какими важными проектами они занимаются.

Убедитесь, что работа вашего отдела связана с этими проектами.

1. Помните имена ключевых исполнителей.

Приветствуйте их, встречаясь с ними в кафе, на стоянке

машин или где-нибудь в другом месте.

1. Ознакомьтесь с политикой вашей организации.

Кто обладает информацией? Кто является неофициальным лидером в каждом отделе?

1. Напишите статью для информационного бюллетеня организации.

Кто-нибудь из руководства заинтересуется ею, с удовольствием прочтет и поддержит вашу точку зрения.

1. Сделайте так, чтобы в докладах организации упоминалось ваше имя.

Найдите возможность, чтобы руководство узнало об этих докладах.

1. Оттачивайте свои навыки.

Тринадцать компонентов первого положительного впечатления

1. Оденьтесь так, чтобы отвечать ожиданиям другого человека.

Оденьте то, что, по мнению другого человека, будет подходящим для ситуации.

1. Увидев человека, улыбнитесь.

Улыбнитесь именно этому человеку.

1. Установите и поддерживайте контакт глазами.

Пока кто-нибудь из вас говорит, смотрите прямо в глаза собеседника, но при этом не переусердствуйте, не надо смотреть в глаза не отрываясь.

1. Поздоровайтесь первым и протяните руку.

Рукопожатие должно быть крепким − не слабым, но и не слишком сильным.

1. Искренне приветствуйте входящего.

Лучшая форма приветствия − «Рад видеть вас».

1. Называйте вошедшего по имени.

Произносите его уверенно и твердо. Не сомневайтесь в том, что произносите имя правильно.

1. Не говорите слишком тихо или слишком громко.
2. Проявите знаки гостеприимства, предложите кофе и прохладительные напитки.

Если ваш гость является представителем другой страны, заранее выясните, какие у него (нее) представления о гостеприимстве.

1. Если встреча происходит в вашем кабинете, встретьте посетителя при входе.

Еще лучше встретить его (ее) около вашего кабинета и проводить к себе.

1. Если вы являетесь гостем, ведите себя так, чтобы не обидеть хозяина и других гостей.

Изучите местные обычаи.

1. Узнайте все, что возможно, о собеседнике и его организации.

Используйте свои знания во время беседы.

1. Изучите основные правила этикета.

Не перебивайте другого.

1. Постарайтесь больше слушать, а не говорить!