Министерство образования Российской Федерации

Магнитогорский Государственный Технический Университет им. Г.И.Носова

кафедра экономики, коммерции и налогообложения

##### Самостоятельная работа по дисциплине

#### Менеджмент

**на тему:**

**«Потребности личности и их роль в мотивации персонала»**

Выполнил: Григоренко М.В.

студент группы ФГК-98

Проверил: Немцев В.Н.

Магнитогорск

2001

# Оглавление

[Введение 3](#_Toc512004330)

[Потребность как психологическая категория 3](#_Toc512004331)

[Мотивация через потребности 4](#_Toc512004332)

[Матрица потребностей 5](#_Toc512004333)

[Иерархия человеческих потребностей А.Маслоу 6](#_Toc512004334)

[Клейтон Алдерфер и теория СВР 7](#_Toc512004335)

[Теория потребностей МакКлелланда 7](#_Toc512004336)

[Двухфакторная теория Ф.Герцберга 8](#_Toc512004337)

[Индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей 8](#_Toc512004338)

[Заключение 9](#_Toc512004339)

[Список используемой литературы 10](#_Toc512004340)

# Введение

Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и заставлять или стимулировать людей выполнять ее.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Самым первым приемом мотивации к труду был метод кнута и пряника или метод вознаграждения и наказания, который применяется и сейчас. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом и их мотивы трудовой деятельности являются более сложными и трудными для воздействия.

Современному руководителю для эффективного осуществления мотивации необходимо глубоко понимать и различать весь спектр потребностей личности, их место в процессе мотивации, их иерархию и взаимосвязь. Освещению этого вопроса и посвящена данная работа. В рамках рассмотрения проблемы здесь отражены основные принципы и сравнение содержательных теорий мотивации Абрахама Маслоу, Клейтона Алдерфера, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга.

# Потребность как психологическая категория

***Потребность*** — чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо (нужда), принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. (Ф.Котлер)

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может испытывать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

*Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. *Вторичные потребности* по природе своей психологические. Первичные потребности обычно заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что ***потребности служат мотивом к действию***. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* является поведенческим проявлением потребности и сконцентрированы на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае, люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением (закон результата).

# Мотивация через потребности

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то  
менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Потребности

**(недостаток**

**чего-либо)**

**Побуждения или мотивы**

Поведение

**(действие)**

**Цель**

**Результат удовлетворения потребностей:**

1. **Удовлетворение**
2. **Частичное удовлетворение**
3. **Отсутствие удовлетворения**

Рис.1. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Сложность мотивации через потребности заключается в том, что характеры людей — это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые по разумению каждого человека приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

Анализируя эту проблему, Стефон Кэрролл и Генри Тоси отмечают:

«Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей удовлетворения потребности конкретного типа… Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним…»

*Рабочий контекст* — еще один определяющий мотивацию фактор. Мы не сможем правильно трактовать действия индивидов, если будем рассматривать их вне текущего и исторического контекстов, отношений к ним и их интерпретации людьми. Правомерно выделить следующие факторы:

* **Работа** сама по себе (насколько она интересна, разнообразна и сопряжена с ответственностью);
* **Организация** (руководство, карьера и продвижение, системы оплаты труда);
* **Внешняя среда** (например, возможности получения другой работы).

Эти и другие внутренние факторы влияют на поведение человека.

Рис.2. Человеческие потребности в контексте — ситуационная концепция.

Потребности

**людей по отношению к работе**

Восприятие ситуации:

* Работа сама по себе;
* Организация;
* Внешняя среда

Выбор

**действия**

Результаты:

удовлетворение потребностей или фиаско

# Матрица потребностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Признак потребности | **Характеристика признака** |
| 1. | Место в иерархии потребностей | * 1. Первичные (низшие)      1. Физиологические (голод, жажда, отсутствие жилища, сексуальные потребности)      2. Безопасность, защищенность   2. Высшие      1. Социальные потребности (принадлежность к социальной группе, потребность в уважении, признания)      2. Духовные потребности      3. Потребность в самовыражении, самоактуализации, реализации творческих способностей |
| 2. | Что влияет на потребность | 2.1. Национальность  2.2. История  2.3. География  2.4. Природа  2.5. Пол  2.6. Возраст  2.7. Социальное положение |
| 3. | Историческое место потребности | 3.1. Прошлые  3.2. Настоящие  3.3. Будущие |
| 4. | Уровень удовлетворения потребностей | 4.1. Полностью удовлетворенные  4.2. Частично удовлетворенные  4.3. Неудовлетворенные |
| 5. | Степень сопряженности потребности | 5.1. Слабо сопряженные с другими потребностями  5.2. Сопряженные  5.3. Сильно сопряженные |
| 6. | Масштаб распространения | 6.1. Географический: всеобщий, региональный  6.2. Социальный: всеобщий, внутри национальной общности, внутри социальной группы и т.п. |
| 7. | Частота удовлетворения | 7.1. Единично удовлетворяемые  7.2. Периодически удовлетворяемые  7.3. Непрерывно удовлетворяемые |
| 8. | Природа возникновения | 8.1. Основные  8.2. Вторичные  8.3. Косвенные |
| 9. | Применяемость потребности | 9.1. В одной области  9.2. В нескольких областях  9.3. Во всех областях |
| 10. | Комплектность удовлетворения | 10.1. Удовлетворяется одним предметом, явлением  10.2. Удовлетворяется несколькими предметами  10.3. Удовлетворяется взаимозаменяемыми предметами, явлениями |
| 11. | Отношение общества | 11.1. Отрицательное  11.2. Нейтральное  11.3. Положительное |
| 12. | Степень эластичности от дохода и возраста | 12.1. Слабоэластичные (физиологические потребности)  12.2. Эластичные (высшие потребности)  12.3.Высокоэластичные |
| 13. | Способ удовлетворения | 13.1. Индивидуальный  13.2. Групповой  13.3. Общественный |

Данная матрица содержит обобщенные данные о признаках, раскрывающих человеческие потребности с различных точек зрения, с позиций различных взглядов и концепций.

# Иерархия человеческих потребностей А.Маслоу

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Он выдвинул гипотезу (1940-е годы) о наличии у индивидов ряда потребностей, что позволяет мотивировать их к удовлетворению наиболее настоятельной в данный момент времени. Низшие, образующие фундамент иерархии потребности доминируют до тех пор, пока они, хотя бы частично не удовлетворены. Затем нормальные индивиды обращают внимание на удовлетворение потребностей следующего уровня и т.д. до тех пор, пока не наступит «эпоха» доминирования потребностей высшего уровня.

* *Физиологические потребности* — это потребности, удовлетворение которых является существенным для физического выживания человека: в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. В случае, когда не удовлетворена ни одна человеческая потребность, в иерархии доминируют именно физиологические потребности. Как только эти потребности удовлетворены, возникает следующая совокупность потребностей.

**Самоактуализации**

**Уважения**

**Социальные**

**Безопасности**

**Физиологические**

Вторичные

Первичные

Рис.3. Иерархия человеческих потребностей А.Маслоу.

* *Потребности 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.
* *Социальные потребности* (потребности принадлежности) включают в себя место в группе или семье, в чувстве, что человека принимают другие, чувстве социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
* *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
* *Потребности самоактуализации* — желание человека стать тем, кем он может быть, полностью реализовать свои способности, потенциал личности.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность самоактуализации никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и *процесс мотивации человека через потребности бесконечен*.

Иерархические уровни потребностей не являются дискретными ступенями, т.е. для того, чтобы следующий, более высокий уровень начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Кроме того, могут иметь место исключения: для некоторых людей, иерархия потребностей может иметь другую структуру (иные приоритеты потребностей).

Руководителю необходимо тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая была результативна один раз, будет эффективна все время.

# Клейтон Алдерфер и теория СВР

К.Алдерфера прежде всего интересовала проблема выделения первичных потребностей человека, т.е. природных потребностей живого организма. Удовлетворение связано с внутренним состоянием индивида, который получил то, к чему стремился.

* *Потребности существования*, отражая индивидуальные требования человека к обмену энергией с ее источниками во внешней среде, включают в себя различные формы материальных и физиологических желаний.
* *Потребности взаимосвязей* включают в себя отношения человека с другими индивидами и группами — членами семьи, коллегами, начальниками, подчиненными и т.д. Человек удовлетворяет эти потребности, когда он делится с другими людьми своими мыслями и чувствами, причем процесс этот должен быть обоюдным.
* *Потребности роста* побуждают индивида к творчеству или воздействиям по отношению к самому себе или внешней среде.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Потребности, выделяемые А.Маслоу*** | **Потребности, выделяемые К.Алдерфером** |
| Физиологические  Безопасности — материальные | Существования |
| Безопасности — межличностные  Любви (принадлежности)  Уважения — межличностные | Взаимосвязей |
| Уважения — самоутверждения  Самоактуализации | Роста |

Рис.4. Сравнение концепций А.Маслоу и К Алдерфера.

Основное отличие теории К.Алдерфера от концепции А.Маслоу — отказ от идеи иерархии потребностей. Ученый выдвигает гипотезу, согласно которой в случае неудовлетворения потребностей более высокого уровня на первый план выходят потребности более низкого уровня, даже если они были насыщены до предела. А.Маслоу же считал, что удовлетворение потребности означает, что она перестает быть мотивом человеческой деятельности.

Основные положения теории СВР К.Алдерфера:

* чем меньше степень удовлетворения потребностей существования, тем более они настоятельны;
* чем ниже степень насыщения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности существования;
* чем выше степень удовлетворения потребностей существования, тем более настоятельны потребности взаимосвязей;
* чем менее удовлетворены потребности взаимосвязей, тем более они настоятельны;
* чем ниже степень насыщения потребностей роста, тем более настоятельны потребности взаимосвязей;
* чем выше степень удовлетворения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности роста;
* чем выше степень удовлетворения потребностей роста, тем более они настоятельны.

# Теория потребностей МакКлелланда

Обобщая результаты исследований процессов мышления и реакции людей в различных ситуациях, Дэвид МакКлелланд и его коллеги разработали модель мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней и объединили их в три категории: присоединения, власти и достижения.

* *Потребность присоединения* (причастности) — потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Мотивация на основании потребности причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.
* *Потребность власти* — потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий.
* *Потребность достижения* (успеха) — потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

В рамках иерархической структуры Маслоу потребности власти и достижения находятся где-то между потребностями в уважении и самоактуализации.

# Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Они выделили следующие факторы, влияющие на отношение человека к работе:

|  |  |
| --- | --- |
| ***«Мотиваторы»*, вызывающие положительные по отношению к работе эмоции и связанные с деятельностью, которую выполняют индивиды:** | ***«Гигиенические факторы»*, вызывающие негативные эмоции и имеющие отношение к обстоятельствам, сопутствующим работе:** |
| * Достижения; * Признание; * Работа сама по себе; * Ответственность; * Продвижение по карьерной лестнице. | * Политика компании и администрирование; * Инспекции и контроль; * Заработная плата; * Межличностные отношения; * Условия работы. |

Ф. Герцберг сделал вывод о том, что предопределяющие удовлетворение выполняемой работой факторы могут быть выделены и сгруппированы, поскольку они существенно отличны от факторов неудовлетворенности трудом. «Гигиеническая» внешняя среда и построенная на принципах справедливости политика менеджмента могут предотвратить недовольство и неудовлетворенность, но сами по себе не будут мотивировать работников. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Герцберг считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Маслоу же полагает, что если менеджер дает возможность рабочему удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше.

|  |  |
| --- | --- |
| Теория А.Маслоу | **Теория Ф.Герцберга** |
| Самоактуализация  Уважение | Мотивирующие факторы |
| Социальные потребности  Потребности в безопасности  Физиологические потребности | Гигиенические факторы |

Рис.5. Соотношение теорий потребностей А.Маслоу и Ф.Герцберга.

Для эффективного использования теории Герцберга руководителю необходимо составить перечень гигиенических и, особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

# Индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей

Структура человеческих потребностей сугубо индивидуальна, что необходимо осознавать в каждой попытке понять чью-либо мотивацию. Относительное значение конкретных потребностей с течением времени изменяется, так как меняются и обязательства и интересы индивидов. Так, для молодых людей или индивидов, партнеры которых имеют высокие доходы, потребности безопасности стоят на последнем месте. Кроме того, человеческие потребности нередко вступают в конфликт. Например, потребность безопасности из-за семейных обстоятельств может вызвать потребность в признании, которая подразумевает рискованную смену работы или переезд в другой город.

Не менее индивидуален и процесс преобразования потребностей человека в поведение. Например, индивид с высокой потребностью ответственности или продвижения удовлетворит ее, добившись перевода в другой отдел. А кто-то примет решение сменить род деятельности.

Рассмотренные теории мотивации имеют клеймо «Сделано в США». Насколько приемлемы они к гражданам других стран? Ответить на этот вопрос попытался Г.Хофстед, сформулировавший «невысказанные предположения о культуре»:

Сравнительное исследование американских ценностей и ценностей, доминирующих в странах АСЕАН (ASEAN), показало, общие предположения американской стороны базируются на следующих положениях:

1. Процесс труда адекватен природе человека;
2. Необходимо в максимальной степени использовать способности работников.
3. Задачи организации отнюдь не совпадают с целями ее сотрудников.
4. Работники не отождествляют себя с организацией как единым целым.

Большая часть этих предположений принята и в других западных странах. Однако ни одна из них не пользуется популярностью в странах АСЕАН. Базисные предположения менеджмента компаний Юго-Восточной Азии состоят в следующем:

1. Труд — насущная необходимость, однако он не является самоценным.
2. Человек должен найти свое место в мире, пребывая в гармонии с окружающей средой.
3. Абсолютные задачи стоят только перед Богом. В мире наделенные властью индивиды представляют Бога, поэтому остальные должны выполнять поставленные ими задачи.
4. Поведение человека определяется его членством в семье и/или группе. Индивиды, которые ведут себя иначе, отвергаются обществом.

П.Харрис и Р.Моран, исследовавшие превалирующие в западных и восточноазиатских странах нормы и убеждения, считают, что культурные различия оказывают значительное влияние на формирование жизненных целей и потребностей. Многие из отмеченных ими факторов детерминируют различное отношение работников — выходцев из разных стран — к рассмотренным выше моментам мотивации.

# Заключение

Мотивация персонала на основе потребностей личности — очень тонкая и сложная работа, требующего от руководителя большого объема соответствующих знаний и навыков.

Для правильной мотивации работников руководитель должен иметь четкое представление о различных категориях потребностей и их взаимосвязи. Кроме этого, необходимо тщательное изучение конкретных людей с целью выявления их личных потребностей, а также персональных приоритетов. При этом необходимо учитывать индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей, специфику менталитета, культуры, особенности конкретной страны и социальной группы.

Мотивация через потребности — процесс творческий, носящий вероятностный и индивидуальный характер, изменяющийся со временем и во многом зависящий от конкретной ситуации.

Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед организацией, и, при прочих равных условиях, обеспечить ей конкурентное преимущество.

# 

# Список используемой литературы

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб: Издательство «Питер», 1999.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: «Ростинтэр», 1996.
3. Менеджмент: теория, практика и искусство управления: Методические указания для организации семинарских занятий по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 061400 «Коммерция»/ Сост. В.Н.Немцев, Н.И.Мельник, Н.Т.Баскакова, Л.А.Алексеева, Т.С.Близнюк. Магнитогорск: МГТУ, 2000.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1993.
5. Ньюстром Дж.У., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб: Издательство «Питер», 1999.
6. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Агентство «ФАИР», 1997.
7. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М.:АО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1996.