**Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. *Согласно этим теориям* ***мотивация*** *– это совокупность доказательств и мотивов для обоснования определенного поведения или действий.* Она определена потребностями и целями индивида, деятельностью, мировоззрением, убеждениями, уровнем стремления и идеалами. Поэтому, мотивация, по мнению сторонников содержательных теорий, - это определенные силы, которые заставляют человека с энтузиазмом и настойчивостью исполнять определенную работу.

Наибольшее значение в данном направлении имели работы ***А. Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.***

**Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, он признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на 5 основных категорий.

1. На первом уровне находятся физиологические по­требности - потребности, удовлетворение которых явля­ется минимальным условием выживания человека. К ним следует отнести потребность в питании, одежде и месте жительства. Если эти потребности не удовлетворены, то существование человека оказывается под угрозой. Есте­ственно, что человек будет стремиться к их удовлетворе­нию.
2. Однако рано или поздно эти потребности оказыва­ются удовлетворенными, И именно в этот момент у чело­века возникают другие потребности, потребности более высокого уровня.

Прежде всего, человек должен быть уверен в завтраш­нем дне. Если у человека есть пища, одежда и место, в котором он живет, его начинает беспокоить вопрос о том, будет ли он иметь это в будущем, не потеряет ли он это спустя какое-то время.

1. Если человек уверен в завтрашнем дне, у него воз­никает новая потребность - потребность в контактах. Подавляющее большинство людей стремится к тому, что­бы на них обращали внимание, чтобы их принимали.

Всем нам хочется общаться, знакомиться с новыми людьми. Кроме того, люди обычно стремятся принадлежать к груп­пе, которая придерживается аналогичных взглядов на жизнь, то есть иметь единомышленников. Эта потребность может иметь самые разные формы и удовлетворяется множеством способов. Люди вступают в браки не только потому, что хотят иметь детей, но и потому, что им ну­жен близкий человек, человек, который разделял бы их взгляды, который принимал бы их в любой ситуации. По той же причине люди заводят друзей, пишут книги, со­здают произведения искусства. Даже застенчивые или скрытные люди все равно нуждаются в контактах и по­лучают их, хотя иногда и необычным образом. Человек, который полностью лишен общения, рано или поздно сходит с ума.

1. Если потребность в контактах удовлетворена, у че­ловека возникает потребность в уважении и признании со стороны других людей. Человек стремится к тому, что­бы иметь много денег, или быть красиво одетым, или иметь репутацию прекрасного специалиста, или просто считаться хорошим человеком, которого уважают за его доброту, справедливость, ум. Все эти частные стремле­ния направлены на то, чтобы получить признание и ува­жение среди других людей.
2. Наконец, если удовлетворена и эта потребность, у человека возникает самая высокая потребность — потреб­ность в самореализации. Каждый из нас смертен, однако мы можем увековечить себя в том, что мы оставим после себя. Это могут быть дети, ученики, книги, произведения искусства, просто предметы, которые сделаны нашими руками. Человек, обладающий слухом, становится музы­кантом; человек, который умеет руководить, — началь­ником. Однако в любом случае он стремится как можно полнее использовать то, что заложено в нем природой, отдать людям то, что, возможно, не будет существовать вечно, но заставит людей помнить о нем с благодарнос­тью. Самореализация личности предполагает наличие дела, в котором человек полностью проявляет себя.

Не следует думать, что, будучи удовлетворенной, по­требность исчезает. Да, она исчезает, но только на какое- то время. Можно даже сказать, что она исчезает, для того чтобы вернуться. Естественно, каждый из нас ел много раз в жизни, но голод все равно через какое-то время возникал.

Так же происходит и со всеми остальными потребнос­тями. Могли ли вы заниматься чем-то, если вас мучил сильный голод? Естественно, нет. Точно так же вы не могли бы думать о личностной реализации, если бы вам грозило что-то страшное в ближайшем или отдаленном-- будущем.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры:



Вторичные

Первичные

Рисунок 1 – Иерархия потребностей по Маслоу.

**Двухфакторная теория Герцберга**

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребностях. Эта теория была создана на основе данных, полученных в результате интервью, которые брались на различных ра­бочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать си­туации, в которых они чувствовали полное удовлетворе­ние или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. Так были выделе­ны «мотиваторы» (факторы, оказывающие положитель­ное влияние на мотивацию) и «факторы контекста», или «гигиенические факторы» (факторы, оказывающие отри­цательное влияние на мотивацию, определяющие неудов­летворенность от работы).

К мотиваторам Герцберг отнес: 1) достижения, 2) при­знание успеха, 3) интерес к работе как таковой, 4) ответ­ственность, 5) продвижение по службе, 6) возможность профессионального роста.

К факторам контекста Герцеберг отнес: 1) способ уп­равления, 2) политику администрации, 3) условия труда, 4) межличностные отношения на рабочем месте, 5) зара­ботную плату, 6) неуверенность в стабильности, 7) влия­ние работы на личную жизнь.

Герцберг пришел к крайне интересным выводам. В частности, он заключил, что мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связаны в первую очередь с содержанием работы и внутренней потребностью лично­сти в самовыражении. В то же время факторы, вызы­вающие неудовлетворенность работой, связаны прежде всего с недостатками работы и внешними условиями.

Еще один интересный вывод Герцберга состоял в том, что факторы-мотиваторы и факторы контекста совершенно несимметричны и не оказывают одинакового воздействия. Так, факторы контекста, принимая отрицательное значе­ние, вызывают неудовлетворенность работой. Если же эти факторы в целом не выходят за пределы ожидаемого или желаемого, повышения мотивации они не вызывают. Другими словами, низкая заработная плата способна по­дорвать мотивацию работника, но ее повышение вряд ли повысит его желание работать.

С другой стороны, факторы-мотиваторы оказывают положительное влияние на мотивацию при положитель­ном значении, тогда как их снижение также не сказыва­ется на мотивации. Обращаясь к конкретному примеру, можно утверждать, что с точки зрения теории Герцберга повышение по службе способно повысить мотивацию, однако ее отсутствие не окажет особо негативного воздей­ствия.

**Теория потребностей МакКлелланда**

По мере того как экономические отношения развиваются, а мето­ды управления совершенствуются, все более значитель­ная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой точки зре­ния является асмериканский психолог Дэвид МакКлел- ланд. Согласно его концепции, потребности высшего уров­ня могут быть сведены к трем основным факторам. В со­ответствии с ними МакКлелланд выделяет три основных типа мотивации.

Во-первых, это стремление к успеху. При этом под ус­пехом понимается не похвала или признание со стороны коллег, а личные достижения, то, что человек получает в качестве результата от своей активной деятельности, а также готовность участвовать в принятии сложных ре­шений и нести за них персональную ответственность.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, однако способны брать ответственность на себя.

Если необходимо мотивировать людей с потребностью в успехе, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. По возможности таким людям организация должна предоставлять максимум самостоятельности, да­вать возможность самостоятельно доводить дело до конца.

Во-вторых, это стремление к власти. Под ним Мак Клелланд понимал не только честолюбие, но и реальную способность человека успешно работать на разных уров­нях управления в организациях. Люди, ориентирован­ные на власть, проявляют себя как откровенные и энер­гичные, способные отстаивать свою точку зрения, не укло­няющиеся от конфликтов и конфронтации. При опреде­ленных условиях из них вырастают руководители высо­кого уровня.

Наконец, в-третьих, это стремление к признанию, то есть его способность человека быть неформальным лиде­ром, иметь свое собственное мнение и уметь з^беждать окружающих в том, что оно правильно. Люди, в основе поступков которых лежит потребность в признании, за­интересованы в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи. Наиболее эф­фективны такие сотрудники в работе, которая дает им возможность широкого общения.

Согласно теории Мак Клелланда, все эти потребности должны быть удовлетворены, что может быть достигнуто при занятии определенных должностей в организации. Для того чтобы управлять этими потребностями, необхо­димо готовить работников к переходу по иерархии на новые должности, направлять их на курсы повышения квалификации, а также осуществлять аналогичные меры.

**Теория К. Альдерфера**

В 70-е годы ХХ ст. Альдерфер модифицировал теорию Маслоу. Он выделил 3 группы потребностей:

- потребности существования;

- потребности связей, направленных на поддержку контактов, признания, самоутверждения, поддержки, групповой безопасности;

- потребности личного роста, которые проявляются в стремлении человека к признанию и самоутверждению.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но считает возможным переход их от одного уровня к другому в различных направлениях по принципу «фрустрация-регрессия». Процесс продвижения вверх по уровням потребностей называется процессом удовлетворения потребностей, а вниз – процессом фрустрации, т.е. неудачи в стремлении удовлетворить потребность. Таким образом, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня работник опять возвращается к низшему и активизирует свою деятельность тут.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей создает дополнительные возможности для мотивирования работников в организации. Эта теория открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, которые могут удовлетворить нижние уровни потребностей, если организация не дает возможности удовлетворить потребности высшего уровня.

Таким образом, содержательные теории мотивации, изучая потребности человека, выделяли те, которые мотивируют человека к определенному типу поведения. Менеджеры должны строить свою работу так, чтобы она удовлетворяла потребности работников, а значит, наиболее эффективно стимулировала его поведение.