

# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

---

# ПЛАН ТЕМЫ

---

- Основные понятия (потребность, мотив, стимул)
- Содержательная теория мотивации
- Процессуальная теория мотивации

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

---

- Потребность – осознанная необходимость, состояние человека, испытывающего нужду в благах и ценностях, необходимых для его существования
- Мотив – побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).
- Мотивирование – процесс влияния на индивида с целью побуждения его к определенным действиям путем воздействия на его мотивы.
- Стимулы – «рычаги», вызывающие действие определенных мотивов.
- Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования индивидов.

# ЗАКОН ЙОРКСА - ДОДСОНА



Чем выше уровень сложности задания, тем меньшая сила мотивации оптимальна для данного задания.

# ЗАКОН ЙОРКСА - ДОДСОНА



# ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

---

## Содержательная (чем?)

- А. Маслоу
- К. Альдерфер
- Д. Мак-Грегор
- Ф. Герцберга

## Процессуальная (как?)

- С.Адамс
- В. Врум
- Е.Локке

# ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

- Потребности находятся в иерархии.



# ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

- Удовлетворенные потребности не мотивируют.
- Если одна потребность удовлетворяется, на ее место выходит другая.
- Обычно человек ощущает несколько потребностей.



# ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

- Потребности, лежащие ближе к основанию иерархии требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня, действуют после удовлетворения нижележащих.
- Потребности более высокого уровня удовлетворяются более разнообразно.



# ERG – ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ КЛЕЙТОНА

## АЛЬДЕРФЕРА

---

- Потребности **существования** (existence) – физиологические и потребности в безопасности;
- Потребности **взаимосвязей** (relatedness) – стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей;
- Потребность **роста** (growth) – побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению

# ЗАДАНИЕ: МОТИВАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТЫ

| Характеристики работы  | Работ-ник | Вы сами |
|--|-----------|---------|
| 1. Хорошие товарищи  |           |         |
| 2. Хороший начальник   |           |         |
| 3. Можно использовать знания, умения, навыки                     |           |         |
| 4. Можно получить признание за свой вклад                        |           |         |
| 5. Хорошая зарплата и вознаграждения                             |           |         |
| 6. Возможность для продвижения, карьерного роста                 |           |         |
| 7. Предоставляется персональная ответственность                  |           |         |
| 8. Гарантия занятости  |           |         |
| 9. Хорошие условия и безопасность труда                          |           |         |
| 10. Работа предъявляет высокие требования, она проблемна и важна |           |         |
| 11. Дает возможность дополнительного вознаграждения              |           |         |
| 12. Дает возможность личностного роста, обучения, развития       |           |         |

# ТЕОРИЯ «X» И «Y» МАК-ГРЕГОРА

---

## Теория «X»:

Человек для труда:

- изначально ленив;
- не любит работать;
- не проявляет инициативы;
- хочет защищенности;
- предпочитает чтобы им руководили;
- нуждается в повседневном внимании со стороны руководителя

## Теория «Y»:

Человек в труде:

- изначально талантлив;
- любит работать;
- готов брать на себя ответственность;
- имеет потребность в обучении и развитии;
- проявляет склонность к участию в принятии управленческих решений
- способен к самоконтролю и не нуждается в постоянной опеке

# Теория «Z»

- В 1981 году Оучи предложил еще один подход к стилю управления - теорию Z. Анализируя особенности японского стиля управления, он предложил классификацию американского управления на тип А и тип Z.
- Подход с позиции теории Z предполагает, что **партисипативность управления** - ключ к росту производительности. «Доверие, Такт, Близость» - три важнейших компоненты теории.

| Тип А                              | Тип Z                                |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Найм на короткий срок              | Найм на длительный срок              |
| Индивидуальное принятие решений    | Коллективное принятие решений        |
| Индивидуальная ответственность     | Индивидуальная ответственность       |
| Частая оценка работы и продвижение | Нечастая оценка работы и продвижение |
| Конкретная, формализованная оценка | Неявная, неформализованная процедура |
| Специализированная карьера         | Неспециализированная карьера         |
| Частичная забота о людях           | Всесторонняя забота о людях          |

# ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

Процесс обретения удовлетворенности и  
процесс нарастания неудовлетворенности  
– два различных процесса.

# ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- *Мотивирующие факторы – мотиваторы* (влияют на удовлетворенность):

Достижение, признание, ответственность, продвижение, сама работа, возможность роста

- *Факторы «здоровья» - «гигиенические факторы»* (влияют на неудовлетворенность):

Зарплата, безопасность на рабочем месте, рабочие условия (комфорт, освещенность, шум), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными

# КОНЦЕПЦИЯ ОБОГАЩЕНИЯ РАБОТЫ Ф. ГЕРЦБЕРГА

---

- Автономные группы – бригадная организация работы
- Ротация – смена функций в течении дня, недели
- Гибкий график – возможность выбора начала и конца работы
- Макроротация – должностные перемещения
- Овладение смежными профессиями
- Совместительство – работа на нескольких рабочих местах
- Компенсаторные методы (реорганизация общения, функциональная музыка, производственная гимнастика)
- Партиципативный менеджмент – привлечение рядовых сотрудников к участию в принятии управленческих решений

# ТЕСТ: «ВЕДУЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ»

## Вопросы:

+/-

1. Нравятся ли Вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решения возникающих проблем?

2. Предпочитаете ли вы задания средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?

3. Нуждаетесь ли Вы в обратной связи?

4. Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?

5. Отдаете ли Вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?

6. Часто ли Вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?

7. Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?

8. Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?

9. Пытаетесь ли Вы оказать влияние на людей и контролировать их?

10. Стараетесь ли Вы занять позицию лидера в группе?

11. Получаете ли Вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?

12. Считают ли окружающие Вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?

# ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТАЕМЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДЕВИДА МАККЛЕЛАНДА

- Потребность **в успехе и достижении результатов** – выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление (вопр 1-4)
- Потребность в **причастности (признании)** – проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими, групповой командной работе, нуждаются в высоком уровне сотрудничества (вопр. 5-8).
- Потребность во **власти** – проявляется в стремлении контролировать ход событий и воздействовать на поведение людей, самостоятельность, влияние на других людей (вопр.9-12)

# СООТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

| Теория Маслоу                                | Теория Альдерфера         | Теория Макклелланда      | Теория Герцберга      |
|--|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Потребность самовыражен                      | Потребность роста         | Потребность достижения   | Мотивирующие факторы  |
| Потребность признания и уважения             |                           |                          |                       |
| Потребность принадлежать к социальной группе | Потребность связи         | Потребность властвования | Факторы условий труда |
| Потребность безопасности                     |                           |                          |                       |
| Физиологические потребности                  | Потребность существования | Потребность соучастия    |                       |

---

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА

- ▣ **Ожидания** того, что усилия работника приведут к постановленной цели и желаемому результату (соотношение затраченных усилий и полученных результатов (З-Р));
- ▣ **Инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношение полученного результата и вознаграждения за этот результат (Р-В));
- ▣ **Валентность** – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение для работника (Вал))
- ▣ **Формула:**

$$\text{Мотивация} = (З-Р) * (Р- В) * \text{Вал} = \frac{З}{Р} * \frac{В}{Р} * \text{Вал}$$

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА



# ОЖИДАНИЕ

---

- Отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам
- Зависит от опыта, от глубины анализа, от самооценки, от знания своих возможностей
- Равно нулю, если человек считает, что результат не зависит от его усилий

# УРОВНИ РЕЗУЛЬТАТОВ

---

- Результаты первого уровня – собственно результаты выполнения работы, осуществления действий (количество и качество произведенного продукта, затраты времени)
- Результаты второго уровня – последствия для человека, вытекающие из результатов первого уровня (вознаграждение, наказание, продвижение по службе, реакция коллектива)

# ВАЛЕНТНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА

---

- Отражает приоритеты для человека тех или иных результатов
- Положительна, если результат ценится
- Отрицательна, если отрицается человеком
- Нулевая, если результат безразличен

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА



# ТЕОРИЯ РАВЕНСТВА С. АДАМС

---

Основные понятия:

- Восприятие вознаграждения индивида
- Восприятие вознаграждения других
- Восприятие затрат индивида
- Восприятие затрат других
- Норма – отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению (2 типа)

# ТЕОРИЯ РАВЕНСТВА С. АДАМС

| Вид несправедливости | Тип реакции                        |                                   |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                      | Поведенческая (что можно сделать?) | Психологическая (оценка ситуации) |
| Предоплата           |                                    |                                   |
| Недоплата            |                                    |                                   |

# СЛЕДСТВИЯ ТЕОРИИ РАВЕНСТВА

- Восприятие равенства носит отчетливо субъективный характер
- Необходима простота и прозрачность принципов вознаграждения
- Оценка равенства носит комплексных характер, поэтому необходимо создавать атмосферу равенства
- Необходимо периодическое определение мнений сотрудников о равенстве вознаграждения

---

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

---

## Материальное вознаграждение

- Заработная плата
- Бонусы
- Участие в прибыли
- Планы дополнительных выплат
- Отсроченные платежи
- Участие в акционерном капитале

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

---

## Дополнительное стимулирование

- Транспорт компании
- Субсидии на питание
- Оплата расходов на образование
- Стипендиальные программы
- Членство в клубах (спорт, развлечения)
- Консультационные службы
- Транспортные расходы
- Скидки на покупку товаров компании

# ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

---

- Ассоциации получения кредитов
- Загородные поездки, туризм, экскурсии
- Корпоративные праздники
- Медицинское обследование
- Вознаграждение за победу в конкурсе
- Страхование сотрудника
- Страхование членов семьи
- Стоматологическое обслуживание
- Возмещение нетрудоспособности
- Оплаченные невыходы на работу
- Выходные и отпуска

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

---

## Материальное вознаграждение

- Заработная плата
- Бонусы
- Участие в прибыли
- Планы дополнительных выплат
- Отсроченные платежи
- Участие в акционерном капитале

# МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

(ИСТОЧНИК: ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. М.МЕСКОН, М.АЛЬБЕРТ, Ф. ХЕДУОРИ. М.:ДЕЛО, 1992)

## Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам работу, которая позволила им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух команды
3. Проводите с подчиненными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят ущерб организации
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 поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей, выработке решений
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и обязанности
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

# МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

(ИСТОЧНИК: ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. М.МЕСКОН, М.АЛЬБЕРТ, Ф. ХЕДУОРИ. М.:ДЕЛО, 1992)

---

## Потребность в самовыражении

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы им полностью использовать свой потенциал
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие возможности