

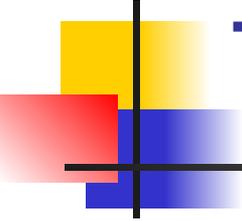
# Теории мотивации

---

Коновалова О.В.

с благодарностью студенткам 3 курса МГОУ:

Л. Акимовой и А. Лазаревой



# Теории мотивации

---

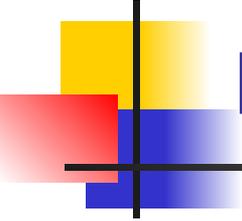
- **1) Мотивационные теории «поля»**
- **2) Содержательная концепция мотивации**
- **3) Процессная теория мотивации**



# Мотивационные теории «поля» (Первоначальные теории)

---

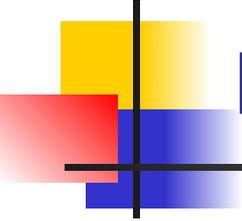
- Складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.
- **Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика «Кнута и пряника».**
- Эта теория мотивации широко использована в сказках и преданиях народов мира.
- Политика «кнута и пряника» подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, часто не всегда четко сформулированной правителем.
- Эта теория предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена (победить врага, взять крепость, устранить аварию и т.д.) и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.



## Мотивационные теории «поля»

---

- 1.1. «Теория X»
- 1.2. «Теория Y» Д. Мак-Грегора
- 1.3. «Теория Z» В. Оучи
- 1.4. Концепция организационного роста Литвина-Стрингера



## Мотивационные теории «поля»

---

- 1.1. «Теория X»
- 1.2. «Теория Y» Д. Мак-Грегора
- 1.3. «Теория Z» В. Оучи
- 1.4. Концепция организационного роста Литвина-Стрингера

# «Теория X»



- Эту теорию лучше всего было бы отнести к работам Зигмунда Фрейда.

## Основания:

- Люди **ленивы** и **ненавидят работу** до такой степени, что **стараются ее избежать**.
- У людей **нет амбиций, нет инициативы**, и они **избегают ответственности**.
- Все, что они хотят — это **безопасность**.
- Чтобы они выполняли работу, их нужно **вознаграждать, принуждать, запугивать и даже наказывать**.

# Философия "кнута и пряника" в менеджменте.

---

- Если бы эта теория имела силу, HR-менеджеры должны были бы постоянно наказывать свой штат, особенно тех, кому они не доверяют, и кто отказывается сотрудничать.
- В такой репрессивной атмосфере и для менеджера, и для сотрудника нет никакой возможности для достижений и креатива в работе.
- Но к счастью, мы знаем, что это не работает.

# Теория "Y" (Дуглас МакГрегор)

!!!! противоположность теории "X"



МакГрегор полагал, что люди:

- хотят учиться,
- поэтому работа — это их естественный путь к развитию и самодисциплине.
- видят награду не столько в деньгах, сколько в возможности самостоятельно **ДОСТИГНУТЬ успехов** в сложной работе.

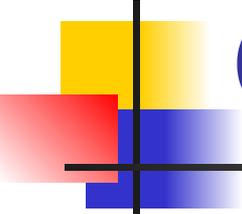
**Задача HR-менеджера** — максимально использовать человеческое желание саморазвития для достижения эффективной работы организации.



# Реализация

---

- Слишком хорошо, чтобы быть правдой? Некоторые могут назвать эту теорию управления мягкой и слабой. Это не так, и доказательство тому уже было получено в США и других странах.
- Чтобы организация работала успешно, персонал должен быть тщательно отобран Чтобы организация работала успешно, персонал должен быть тщательно отобран, и быть гомогенным по своему составу.
- В такой команде сотрудников отсутствие лидера В такой команде сотрудников отсутствие лидера на рабочем месте не будет сковывать сотрудников. Группа может свободно обсуждать вопросы или даже выбрать нового лидера. Лидер больше не жаждет власти, а позволяет людям развиваться свободно, и может даже наблюдать за развитием людей. Каждый сотрудник, а главное, — сама организация, извлекает из всего этого пользу.



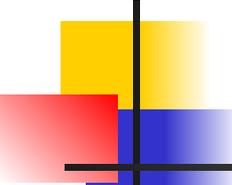
# Оценка персонала

---

- Чтобы понять, сработается ли ваш коллектив, необходимо провести серию психологических тестов.

Также может использоваться ориентационная анкета Баса, которая необходима при оценке направленности личности по трем базисным поведенческим шкалам:

- направленность на себя,
- направленность на общение,
- направленность на дело.



# Анкета Баса

---

**Направленность на себя** — ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

**Направленность на общение** — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

**Направленность на дело** — заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

# «Теория Z» В. Оучи



- Продолжение и развитие «Теории Y».
- Учитывает японский опыт мотивации персонала рекомендуется создать ситуацию отождествления работника с нанявшей его фирмой.
- Теория «Z» описывает **хорошего сотрудника**, который предпочитает работать в группе, у него стабильные цели в его работе на долгую перспективу.
- Современные крупные компании очень часто берут за основу построение системы мотивации персонала на основе теории Z.



# Главная отличительная черта

---

- обоснование коллективных принципов мотивации.
- Согласно этой теории, на мотивацию работников должны влиять ценности всего предприятия.
- Эти ценности у сотрудников надо развивать при помощи правильной организации и стимулирования преданности общим целям и коллективу, отношений солидарности, доверия.
- Цели работника и цели компании должны совпадать.



# Принципы:

---

- групповое принятие решений;
- на мотивы людей влияют биологические и социальные потребности;
- каждый несет ответственность за результат своего труда;
- неформальный контроль за итогами труда на основе критериев оценки и четких методов;
- организация должна постоянно организовывать мероприятия по самообразованию, и перемещать сотрудников с одного рабочего места на другое для их лучшего ознакомления с производством;
- медленное продвижение по карьерной лестнице;
- служебная карьера должна проходить медленно с продвижением людей при достижении ими определенного возраста;
- руководство должно заботиться о своих работниках;
- именно человек влияет на успешную деятельность компании, так как он является основой любого коллектива.



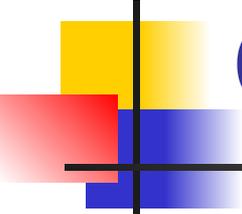
# Преимущества и недостатки

---

- Главное внимание уделяется мотивированию всего коллектива и раскрепощению инициативы сотрудника.
- Руководители постоянно бывают на производстве, дружески общаются с подчиненными.
- Медленное продвижение по службе, благодаря чему руководство может точнее оценить способности работников.
- Обучение без отрыва от места работы.
- Возможность постоянного повышения квалификации.
  
- В организацию, использующую такую теорию, обычно стремятся нанимать сотрудников себе подобных.
- Применение патриархальных ценностей и традиций.
- Не всех может устраивать медленное повышение по карьерной лестнице.

# Содержание теории поля (теория Литвина-Стрингера)

- Считается наиболее современной и продвинутой.
- Продолжение и развитие «Теории Y» и «Теории Z».
- Объединяет в себе модель Макклеланда и теорию поля К. Левина.
- Под «полем» понимается организационная культура, социальная среда обитания индивида, складывающаяся из множества взаимосвязанных факторов и формирующая его отношение к работе, людям, потреблению, творчеству, карьере и т.д. Изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое воздействие на личность и мотивацию человека. работа на предприятии с высокой организационной культурой сама по себе является мощным мотивом для человека, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, и т.д.



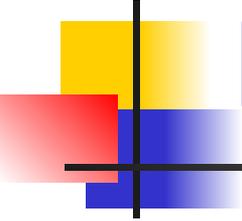
# Содержание поля:

---

- ❖ Наблюдаемое в данный момент поведение работника есть функция поля, в котором оно проявляется.
- ❖ При этом поле образуется взаимозависимыми факторами - личностью и внешней средой.
- ❖ Поэтому для трансформации поведения работника (управления его поведением) появляются новые возможности - путем изменения внешней для работника среды, а также путем комбинированного воздействия одновременно на его личность и среду.

# Влияния факторов психологического климата в организации на потребности работника

Факторы психологического Климата в организации	Высшие потребности работника (как рядового сотрудника, так и руководителя)		
	в успехе	во власти	в признании
Структурные ограничения	Снижают (-)	Увеличивают (+)	Снижают (-)
Ответственность	+	+	Не влияет (0)
Теплота отношений	0	0	+
Поддержка	+	0	+
Награда	+	0	+
Конфликт	+	+	0
Стандарты работы	+	0	0
Престиж	0	-	+
Риск	+	0	0

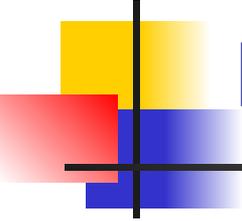


## Преимущества модели:

---

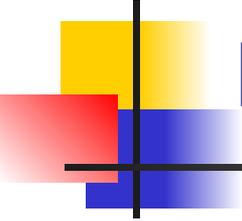
- очевидно, что изменить обстоятельства и окружение обычно легче, чем личность. Особенно это актуально для малого бизнеса и вообще для малой группы (в большой организации изменить внешнюю среду труднее).
- Развитие:

# Содержательная концепция мотивации



---

- делают упор на то, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде.
- Они основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностях), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
- Определяют в первую очередь потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

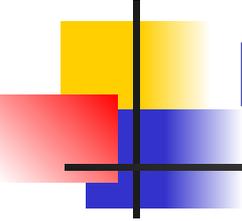


# Содержательная концепция мотивации

---

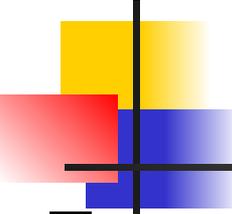
- 1. Патерналистская концепция
- 2. **Классическая теория Ф.Тейлора**
- 3. **Иерархия потребностей А.Маслоу**
- 4. **Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда**
- 5. **Концепция ERG К. Альдерфера**
- 6. Концепция мотивации К. Мадсена
- 7. Теория Э. Фромма
- 8. **Двухфакторная модель Ф. Герцберга**

# Содержательная концепция мотивации



---

- 1. Патерналистская концепция
- 2. Классическая теория Ф.Тейлора
- 3. Иерархия потребностей А.Маслоу
- 4. Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда
- 5. Концепция ERG К. Альдерфера
- 6. Концепция мотивации К. Мадсена
- 7. Теория Э. Фромма
- 8. Двухфакторная модель Ф.Герцберга



# Патерналистская концепция

---

**Гарантированность вознаграждения**  
**вне зависимости** от результата работы.

В зависимости от:

- стажа,
- послушания администрации и т.д.

Снижает текучесть кадров, но мало эффективна.

# Классическая теория Ф.Тейлора



- Система штрафов и премий.
- На каждый вид работ определяется расход времени и тариф оплаты труда.
- При **более** высокопроизводительном труде рабочий получает **премию**.
- При **меньшей** производительности – штраф, **снижение оплаты труда**.
- Система заставляла людей работать на пределе своих возможностей.

# Иерархия потребностей

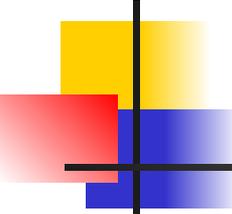
А.Маслоу



Основана на экономических принципах и принципах  
этической психологии.

## Недостатки:

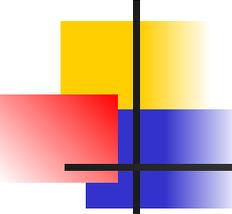
- Игнорируются индивидуальные особенности личностей, имеющих другой порядок построения потребностей.
- Предполагается переход от уровня к уровню, тогда как потребности не имеют хронологической последовательности и накладываются друг на друга.
- Утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.



# Исходные положения:

---

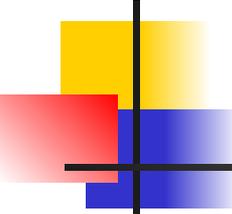
- **люди постоянно ощущают какие-то потребности;**
- **люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;**
- **группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;**
- **потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;**
- **если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;**
- **обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;**
- **потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения;**
- **потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;**
- **потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.**



# Пирамида потребностей

---

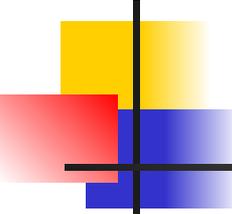




# Первичные и вторичные потребности

---

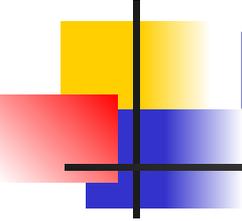




# Физиологические потребности

---

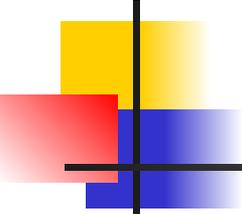
- К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т. п. - те, **которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.**
- Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, **мало интересуются** содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избегать усталости и т.п.
- **Для управления** такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование.



# Потребность безопасности

---

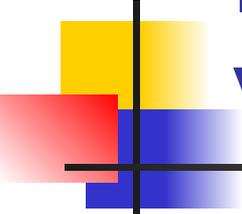
- Потребности этой группы связаны **со стремлением и желанием** людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенными от страха, боли, болезней и других страданий.
- Люди, для которых **первостепенными** являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем.
- Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование.
- **Для управления** такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями



# Потребность принадлежать к социальной группе

---

- Человек **стремится к** участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п.
- Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на **способ принадлежать к коллективу**, во-вторых, как на **возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами**.
- **Отношение к таким работникам** со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе.
- **Хороший результат** дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

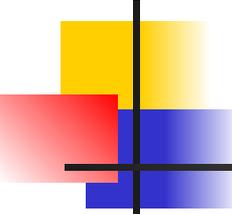


# Потребности признания и уважения

---

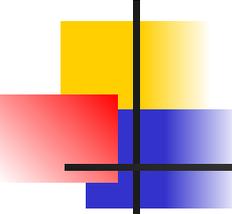
- Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.
- Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач.
- При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград

# Потребности самовыражения



---

- Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п.
- Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер.
- Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова.
- Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.
- При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

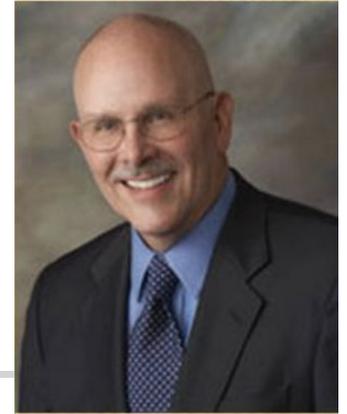


# Недостатки:

---

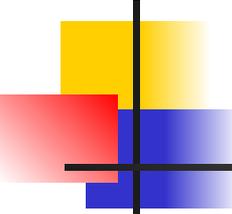
- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т. д.);
- далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой;
- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

# Концепция ERG К. Альдерфера



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

- **экзистенциальные** (existence) - связаны с удовлетворением базовых потребностей. Эта группа совпадает с тем, что Маслоу обозначал как физиологические потребности и потребность в безопасности;
- **социальные** (relatedness) - связана с желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи. Эти потребности лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и аналогичны потребностям в аффилиации и внешнему компоненту потребности в уважении (то есть в уважении со стороны других людей) по классификации Маслоу.;
- **развития** (growth) - стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважение) и с потребностью самоактуализации.

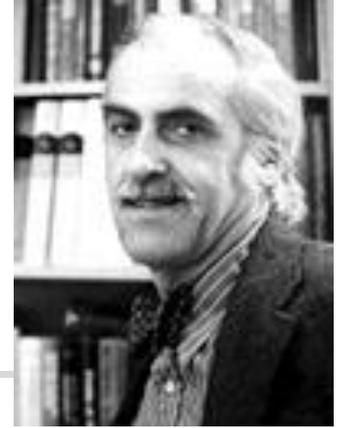


## Отличие от теории А. Маслоу

---

- К. Альдерфер **отрицал иерархическое строение** и необходимость их строго последовательного удовлетворения.
- **Пример:** человек может стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены.
- Более того, индивид может одновременно иметь **несколько** доминирующих потребностей.
- Потребности рассматриваемые К. Альдерфером предполагают **любые переходы между ними.**

# Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда



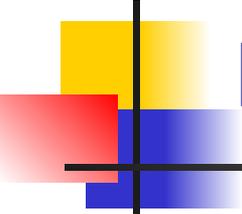
Выделяет без какой-либо иерархии три вида потребностей:

- **в успехе** (стремление достигнуть цели более эффективно, чем раньше) - *будучи уверенными в успехе, люди берут на себя персональную ответственность*
- **в причастности** (поиск и установление хороших отношений с окружающими) - *для обеспечения потребности нужны хорошие коммуникации, информация и т.д.*
- **во власти** (приобретенная потребность. Стремление оказывать влияние на поведение людей и брать на себя ответственность за них) - *речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, таланта и т.д.*

# Лица с высокой мотивацией властвования

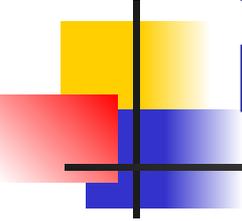
- **1. Стремятся к власти ради властвования.** В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, т. к. они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.
- **2. Стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.** Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Потребность властвования для этих людей - не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

# Руководителю-лидеру необходимо



---

- Иметь высокую потребность **в достижении целей**. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку.
- Высокая потребность **в дружеских отношениях**, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения.
- **Подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних.**
- **ТАКЖЕ !!!! система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых** и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.



# Концепция мотивации К. Мадсена

---

## Выделение потребностей:

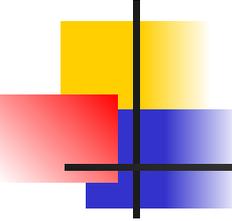
- **органические** (голод, жажда, половое влечение, материнство, самосохранение и т.д.)
- **эмоциональные** (безопасность, агрессивность, бойцовские качества)
- **социальные** (контакты, власть)
- **деятельные** (опыт, физическая деятельность, любопытство, интеллект, творчество)

# Теория Э. Фромма (в психологи - неофрейдизм)



Э.Фромм мотивацию выводил из стремления индивидуума избежать изоляции (одиночества).

Субъект власти, по Э.Фромму, полностью зависит от слабого человека, которым владеет.



# Потребности

---

в человеческих связях, принадлежности группе

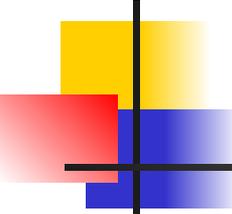
- в самоутверждении
- в привязанности, любви
- в самосознании, ощущении индивидуальности
- в системе ориентации, принадлежности определенной культуре

# Двухфакторная модель Ф.Герцберга



Возглавляемая им группа исследователей попросила 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие **вопросы**:

- "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?"
- "Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?".



# Согласно выводам

---

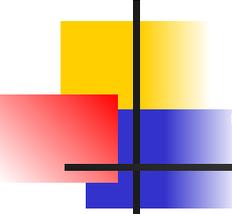
Полученные ответы можно подразделить на две большие категории:

## **Факторы условий труда:**

- Политика фирмы.
- Условия работы.
- Заработная плата.
- Межличностные отношения в коллективе.
- Степень непосредственного контроля за работой.

## **Мотивирующие факторы:**

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



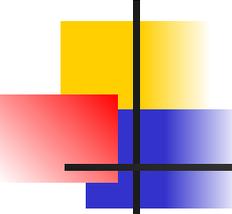
# Потребности

---

- **мотивирующие** (признание, успех, продвижение по службе) - возможность их удовлетворения мотивирует, а отсутствие их удовлетворенности не демотивирует.
- **гигиенические** (условия труда, зарплата и т.Д.) - отсутствие удовлетворенности резко снижает мотивацию, а удовлетворенность не мотивирует, а только создает к этому предпосылки. Только зарплатой одной мотивировать нельзя.
- **Активность исполнителей будет высокой**, если **работа имеет смысл и общественную значимость, позволяет развить способности, интересна, предполагает вознаграждение за личный вклад, дает возможность самостоятельного принятия решений и самоконтроля.**

## Оценка степени удовлетворенности по шкалам:

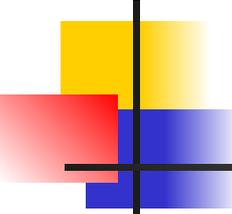
- «**удовлетворенность** – полное отсутствие удовлетворенности»
- «**неудовлетворенность** – полное отсутствие неудовлетворенности»



# Факторы условий труда

---

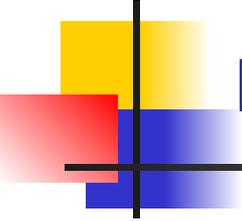
- Наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой.
- Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ "обогащения" труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю.
- "Обогащение" труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.



# Недостатки

---

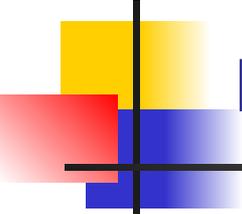
- Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением.
- Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают "страдания" или "психологический рост".



# Процессуальные теории мотивации

---

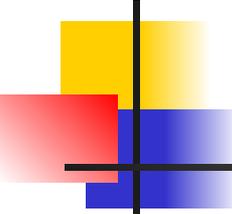
- поведение человека определяется не только конкретными потребностями, а также связано с условиями их получения: с ожиданием получения желаемого вознаграждения и со справедливой оценкой деятельности.
- анализируется то, как человек распределяет усилия для удовлетворения потребностей в процессе достижения целей и как выбирает конкретный вид поведения (действия). Также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, каким образом человек формирует и направляет свои усилия на достижение результатов.



# Процессуальные теории мотивации

---

- **1. Теория ожиданий В. Врума**
- **2. Теория В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера**
- **3. Комплексная процессная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера**
- **4. Теория справедливости Дж. Адамса**
- **5. Теория постановки целей Э.Лока**
- **6. Теория подкрепления В. Скиннера**
- **7. Теория мотивации Аткинсона**
- **8. Концепция наделения властью и участия в делах организации Д. Боуэна, Э. Лоулера и Р. Фрея.**



# ***Экономические мотивы***

---

**Люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние.**

- Прямое материальное вознаграждение: заработная плата, премии, бонусы.
- Дополнительные выплаты.
- Штрафы.
- Сокращение рабочего дня.
- Увеличение отпуска.
- Скользящий график работы.
- Предоставление отгулов.

# Теория ожиданий

## В. Врума



Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения - **насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого**).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю.

# Теория В. Врума,

# Л. Портера и Э. Лоулера

---

- Успех системы мотивации обусловлен ценностью для индивидов вознаграждения, четкостью постановки задачи и возможности ее выполнения при минимуме усилий, наличием необходимых условий труда, однозначностью связи между результатами труда и вознаграждением.

# Комплексная процессная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера



- Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот.
- Степень удовлетворенности - результат внешнего и внутреннего вознаграждения.
- Внешнее вознаграждение: заработанная плата, похвала, поощрения, продвижение по службе и т. п.
- Внутреннее вознаграждение: чувство значимости, признания, самоуважения.
- **Важный вывод:** результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

# Теория справедливости

## Дж. Адамса

---

- Суть этого подхода в том, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе.
- Теория справедливости: полученное вознаграждение субъективно соотносится с затраченными усилиями, а также с вознаграждением коллег, выполняющих аналогичную работу.

# Теория постановки целей Э. Лока



Лок полагал, что поведение человека определяется теми целями, которые он **сознательно** (!) ставит перед собой.

Согласно данной теории, уровень исполнения работы зависит от 4-х характеристик целей:

- сложность;
- специфичность;
- приемлемость;
- приверженность.

Эти четыре характеристики цели влияют как на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

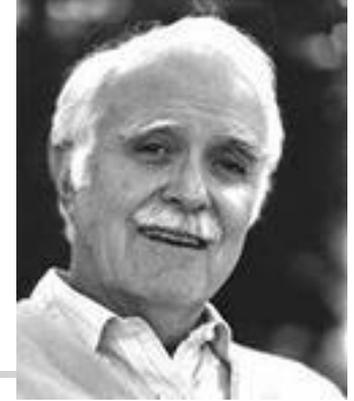
# Теория подкрепления В. Скиннера



Способы воздействия на людей: положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

- *Подкрепление — воздействие с помощью стимулов на текущее поведение людей.*
- Положительное подкрепление: поощряются действия, имеющие позитивную направленность (например, творческое отношение к работе).
- Отрицательное подкрепление: поощряется отсутствие действий с негативной направленностью (например, прогулы).
- Гашение: при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают (если не обращать внимание на поведение сотрудников).
- Наказание: прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем.

# Теория мотивации Аткинсона



- Поведение человека представляет собой результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации ее восприятия.
- Трудовая мотивация состоит из следующей взаимосвязи элементов:
  - стремления к успеху;
  - избеганию неудач;
  - вероятности успеха;
  - привлекательности успеха и благосостояния.
- Согласно этой теории люди в большей степени ориентированы на успех, если на уровне подсознания стремятся выполнять трудовые функции средней сложности.

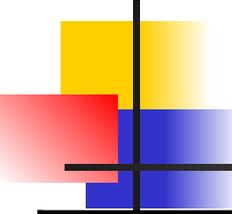
# Концепция наделения властью и участия в делах организации

Д. Боуэна, Э. Лоулера и Р. Фрея

---

При наделении властью и участии работника в делах организации:

- ускоряется реакция на запросы потребителей, т.к. не надо обращаться к руководителю;
- повышается удовлетворенность трудом вследствие получения более ответственной работы;
- более тесное общение с потребителями с дальнейшим улучшением обслуживания;
- большие затраты на подготовку и определение границ полномочий каждого работника, наделяемого властью;
- возможен разноречивость в действиях, ошибки и т.д.



# Неэкономические мотивы

<i>Организационные</i>	<i>Моральные (морально-психологические)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- организационное проектирование;</li><li>- участие в делах предприятия;</li><li>- нормирование деятельности;</li><li>- предоставление более содержательной, важной и интересной работы, с широкими перспективами должностного и профессионального роста.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- моральное поощрение;</li><li>- социальное планирование;</li><li>- убеждение;</li><li>- внушение;</li><li>- личный пример;</li><li>- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;</li><li>- создание и поддержание морального климата в коллективе.</li></ul>