

# ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

# Мотивация трудовой деятельности

**Мотивация** – процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов

# Основные понятия мотивации

**Потребность** – это состояние человека, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для существования и развития.

## **Три уровня удовлетворения потребностей:**

- **Минимальный** – обеспечивает выживание
- **Нормальный** – поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться и отражается в потребительском бюджете
- **Уровень роскоши** – удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения

# Основные понятия мотивации

**Мотив** (лат. Moveo – двигаю) – осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребности.

## Виды мотивов:

1. **Органические:** направлены на удовлетворение естественных потребностей человеческого организма.
2. **Функциональные:** направлены на реализацию различных форм активности.
3. **Социальные:** побуждают человека занять определенное место в обществе, получить признание и уважение со стороны окружающих его людей.
4. **Духовные:** направлены на самосовершенствование человека.

# Три группы теорий

1. Содержательные теории	Анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление
2. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника-человека	Исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов
3. Процессуальные теории	Выходят за рамки отдельного человека и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды

# Содержательные теории МОТИВАЦИИ

Маслоу Абрахам Харольд (1908—1970)— американский психолог, специалист в области психологии личности, мотивации



В основе теории мотивации (пирамиды) Маслоу лежит смысл о том, что поведение человека характеризуется рядом базовых потребностей, которые можно выстроить в определенной иерархии.

# Пирамида потребностей А. Маслоу

«Пирамида Маслоу» — неофициальное название теории мотивации, разработанной в 1950-е годы XX века выдающимся американским психологом Абрахамом Харольдом Маслоу.



# Теория потребностей К. Альдерфера

«Теория потребностей существования,  
отношений, роста»

1. Потребности существования (E)	Включают основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности
2. Социальные потребности (R)	Включают потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других
3. Потребности личностного роста (G)	Включают потребности в самореализации, в том числе участия в управлении

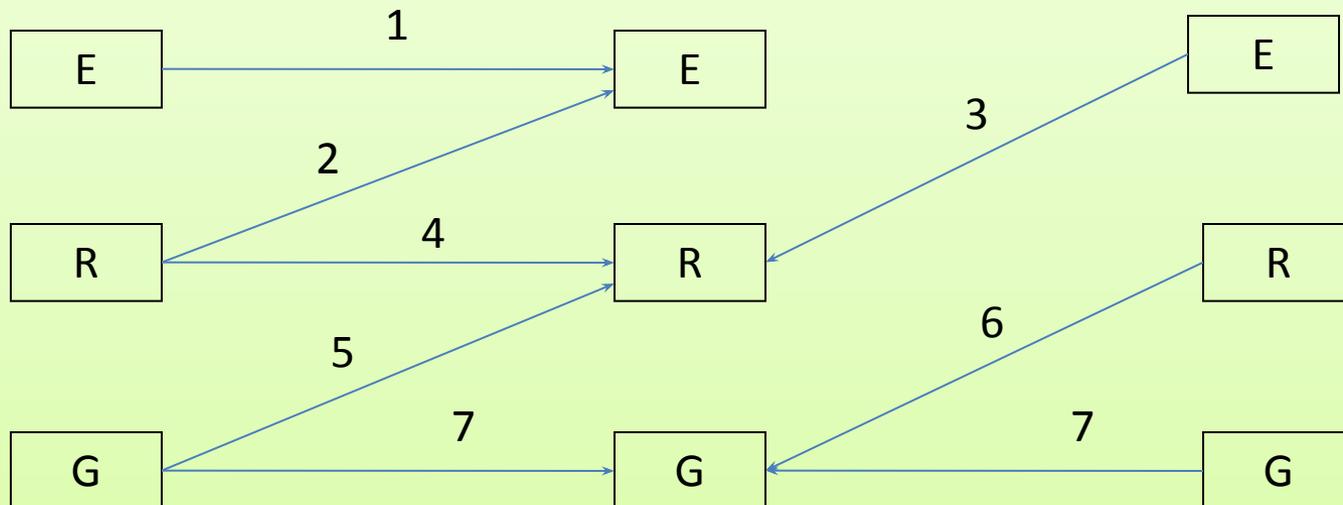
# Теория потребностей К. Альдерфера

## Зависимость между потребностями

Неудовлетворенные  
потребности

Усиление  
потребностей

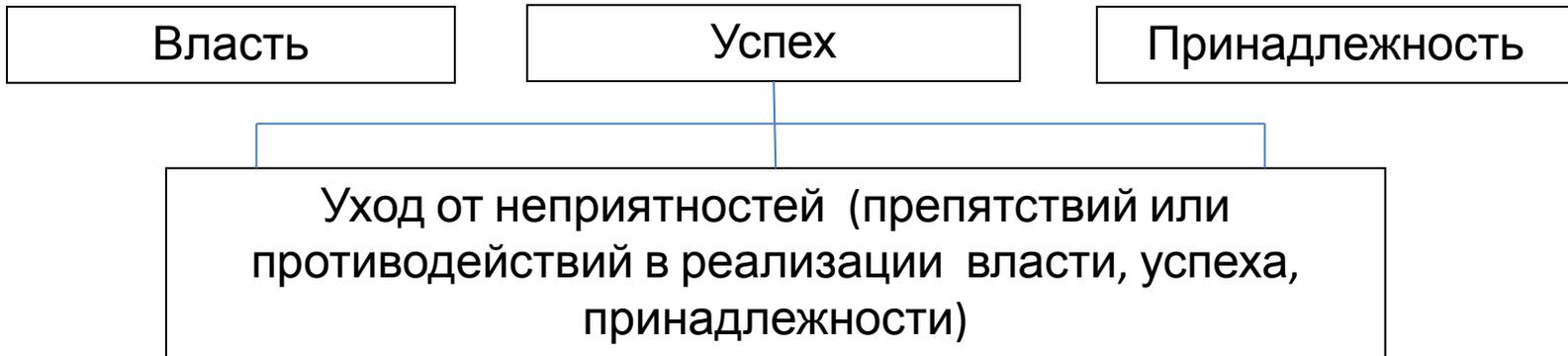
Удовлетворение  
потребностей



# Теория потребностей К. Альдерфера

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее действие потребностей существования (E).
3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

# Теория мотивационных потребностей Д. МакКлеланда



# Теория мотивационных потребностей Д. МакКлеланда

## Три типа руководителей:

Институциональные руководители	Обладают высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности
Властные руководители	Потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные руководители
Социальные руководители	Потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они также открыты и социально активны

# Теория двух факторов Ф. Герцберга

## Гигиенические факторы

- отношения с коллегами, руководством, подчиненными;
- нравственный и психологический климат в организации;
- вознаграждение;
- способности руководителя;
- физические условия труда;
- стабильность рабочего места

## Мотиваторы

- достижение целей;
- признание;
- содержание труда;
- самостоятельность и ответственность;
- профессионально-должностной рост;
- возможности личной самореализации

# Теория двух факторов Ф. Герцберга

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.
2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.
3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.
4. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

# Вывод:

- Все содержательные теории мотивации основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации, что и является основным недостатком всех теорий содержательной мотивации.

## 2. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника-человека

### Теория X

- средний человек ленив и стремится избегать работы;
- работники боятся целей и ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- для достижения предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

### Теория Y

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют любовь к труду;
- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий труда сотрудники усваивают цели организации, формируют такие качества как самодисциплина и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято, в современном производстве их созидательные возможности лишь частично

# Интерпретация теории Y В.Зигерта и Л.Ланга

1. Любые организационные действия должны быть осмысленными (это относится, в первую очередь, к руководителю, требующему соответствующего поведения от других).
2. Большинство людей получает от работы удовлетворение, радость, чувствуют ответственность за свой труд, реализуя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми.

# Теория мотивации В.Зигерта и Л.Ланга

1. Каждый сотрудник желает доказать свою значимость, принимать участие в решение тех вопросов, в которых он компетентен.
2. Каждый сотрудник стремится выразить себя в труде.
3. Каждый человек стремится к успеху.
4. Успех без признания приводит к разочарованию.
5. Работники оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации.
6. Работники испытывают недовольство, если решения об изменениях в их работе принимаются без их ведома.
7. Каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, также он желает знать критерии оценки своего труда.
8. Внешний контроль неприятен для любого человека, поэтому так важен самоконтроль.
9. Большинство людей стремятся получать новые знания.
10. Если работник имеет свободу выбора действий, то он работает с полной отдачей.

# Теория человеческих отношений (Э.Мэйо)

## Идеи:

- трудовая мотивация определяется существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;
- важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста, ориентацию руководителя на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;
- важное значение для мотивации имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитые коммуникации между иерархическими уровнями организации.

# Теория «Z» ( У. Оучи)

- Обоснование коллективистских принципов мотивации
- Понятие «производственного клана» (предприятие как одна большая семья)
- Главный мотиватор поведения работников – построенная по клановому принципу корпорация

# Теория «Z» ( У. Оучи)

## Признаки корпорации:

1. Пожизненный наем, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации
2. Медленное, но гарантированное продвижение по службе
3. Универсальный характер квалификации
4. Коллективный метод принятия решений и групповая ответственность
5. Широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля
6. Постоянная забота о социальных и экономических потребностях работника
7. Регулярное присутствие руководства на производстве
8. Демократическое общение руководителя с подчиненными
9. Гласность
10. Сглаженность ранговых различий
11. Культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации

# Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

## Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона

Поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и **ситуации**, ее восприятия.

Два мотива:

- Мотив успеха
- Мотив, побуждающий избегать неудач

# Теория справедливости С. Адамса

«ВХОД» - «ВЫХОД»

Работник:

1. Что я даю организации?
2. Какое вознаграждение я получу соответственно моему вкладу и по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?

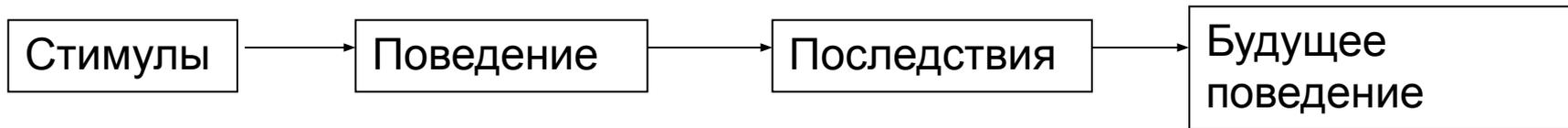
# Теория справедливости С. Адамса

Новые моменты в теории мотивации:

- учет важной роли системы взаимоотношений сотрудников;
- учет не только результатов труда, но и затрат работника;
- выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости

# Теория усиления мотивации Б. Скиннера

Важный аспект – зависимость  
мотивации от прошлого опыта людей.



# Теория усиления мотивации Б. Скиннера

Дополнение к теории усиления мотивации (У.К.Хамнер):

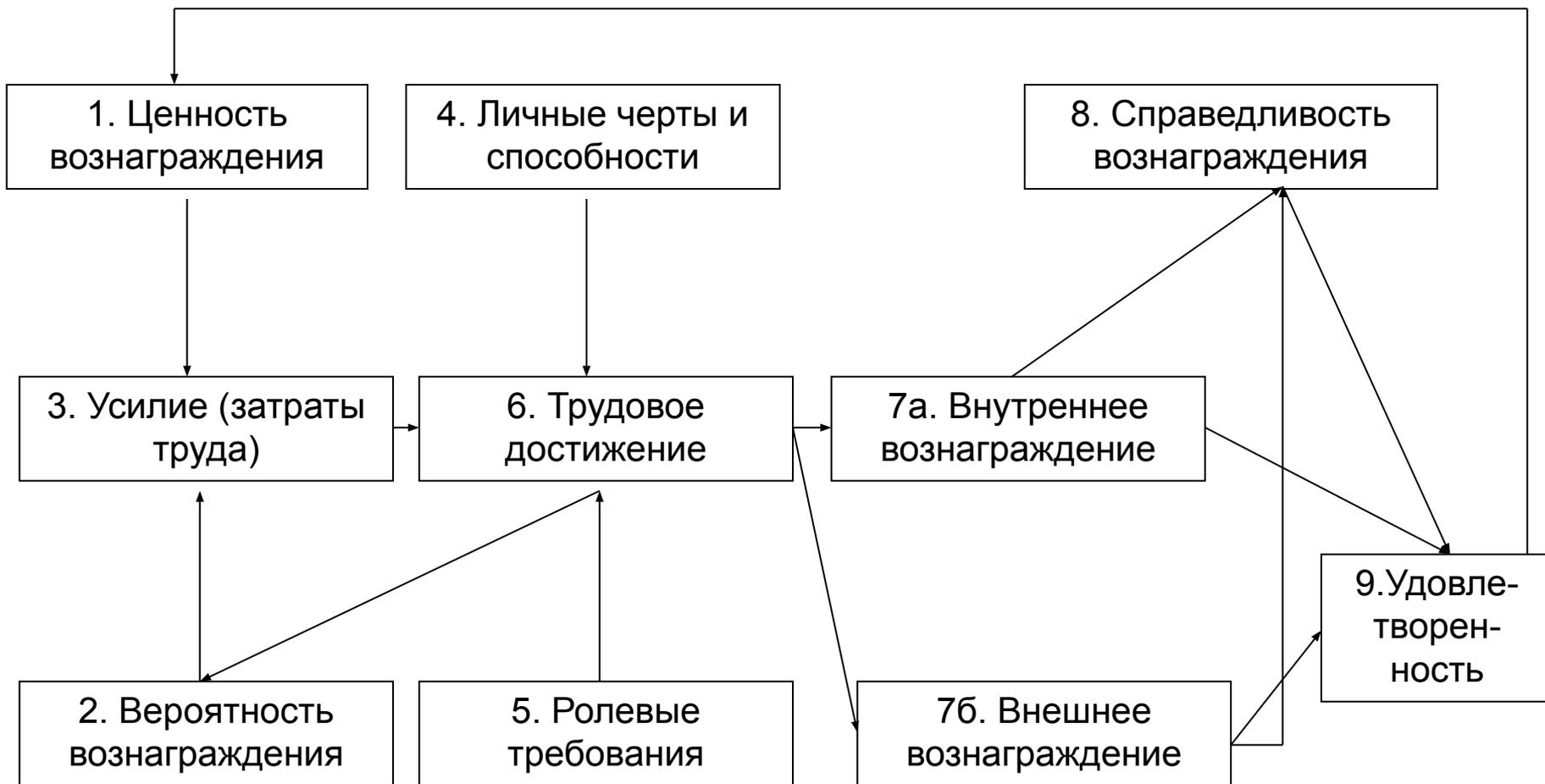
1. Не вознаграждайте всех одинаково
2. Неполучение вознаграждения тоже является фактором воздействия на подчиненных
3. Объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение
4. Покажите людям, что именно они делают неправильно
5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников
6. При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы

# Теория мотивации В.Врума

Мотивация как процесс **управления выбором** (между альтернативными формами поведения)

1. Валентность – мера привлекательности, ценности цели
2. Инструментальность – оцениваемая работником вероятность достижения цели
3. Ожидания – субъективная вероятность того, что действие ведет к достижению промежуточного результата

# Модель мотивации Лоулера-Портера



# Итог

## Содержательные теории мотивации

1. Пирамида потребностей А. Маслоу;
2. Теория потребностей К. Альдерфера;
3. Теория мотивационных потребностей Д. Макклеланда;
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга

## Специфическая картина работника-человека

1. XY-теория Д. Макгрегора;
2. Интерпретация теории Y В. Зигерта и Л. Ланга;
3. Теория человеческих отношений Э. Мэйо;
4. Теория Z В. Оучи

## Процессуальные теории мотивации

1. Теория трудовой мотивации Д. Аткинса;
2. Теория справедливости С. Адамса;
3. Теория усиления мотивации Б. Скиннера;
4. Теория мотивации В. Врума;
5. Модель мотивации Лоулера-Портера