

# **Теоретические основы мотивации трудовой деятельности**

Модуль 1  
Лекция 1

# СТРУКТУРА

- **1.1 Основные понятия теории мотивации**
- **1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности**
- **1.3 Классические теории мотивации**
- **1.4 Современные теории мотивации**
- **1.5 Нетрадиционные методы мотивации труда**
- **1.6 Механизмы формирования и функционирования системы мотивации труда**

# 1.1 Основные понятия теории мотивации

В теории мотивации можно выделить следующие ключевые понятия:

- мотивация;
- мотивирование;
- стимулирование.



# 1.1 Основные понятия теории мотивации

**Мотивация** - это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей.

*Появление термина «мотивация» связано с работой А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания», изданной в 1831 г.*

## 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

- Несмотря на большое количество исследований в области мотивации труда персонала, не все аспекты этого процесса понятны и на сегодняшний день.
- При этом все больше российских организаций ставят перед собой цель разработать рациональную и эффективную систему мотивации сотрудников.



# 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Разработке такой системы должно предшествовать изучение и понимание базисных принципов мотивации, изложенных в классических теориях, а также определение соотношения ключевых понятий **мотивационного процесса:**

- потребность;
- мотив;
- цель;
- модель поведения;
- результат.



## 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

**Мотивация** инициируется наличием неудовлетворенной потребности, т.е. осознанной человеком физиологической или психологической нужды в чем-либо на данный момент времени. Выделяют **первичные** потребности - физиологические нужды организма и **вторичные** - необходимость в явлениях психологического характера. Удовлетворение потребностей происходит за счет осознанного побуждения к деятельности посредством достижения цели, это побуждение называется мотивом.



## 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Модель процесса мотивации предполагает, что мотивация инициируется признанием наличия неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают желание (мотив) достичь определенной цели, которая, как предполагается, может удовлетворить эту потребность. Итогом становится выбор определенной модели поведения, которая влечет за собой положительный (потребность удовлетворяется) или отрицательный результат (потребность не удовлетворена).





## 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Модель процесса мотивации предполагает, что мотивация инициируется признанием наличия неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают желание (мотив) достичь определенной цели, которая, как предполагается, может удовлетворить эту потребность. Итогом становится выбор определенной модели поведения, которая влечет за собой положительный (потребность удовлетворяется) или отрицательный результат (потребность не удовлетворена).



## 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Факторы, определяющие выбор способа деятельности, можно объединить понятием **«МОТИВЫ»**, а явления, усиливающие или уменьшающие силу действия мотивов, как **«СТИМУЛЫ»**.



# 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

С понятием «мотив» связан процесс мотивирования.

*Мотивирование* - это долговременное воздействие на человека в целях изменения мотивационной структуры, т. е. ценностных ориентаций и потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала.



# 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

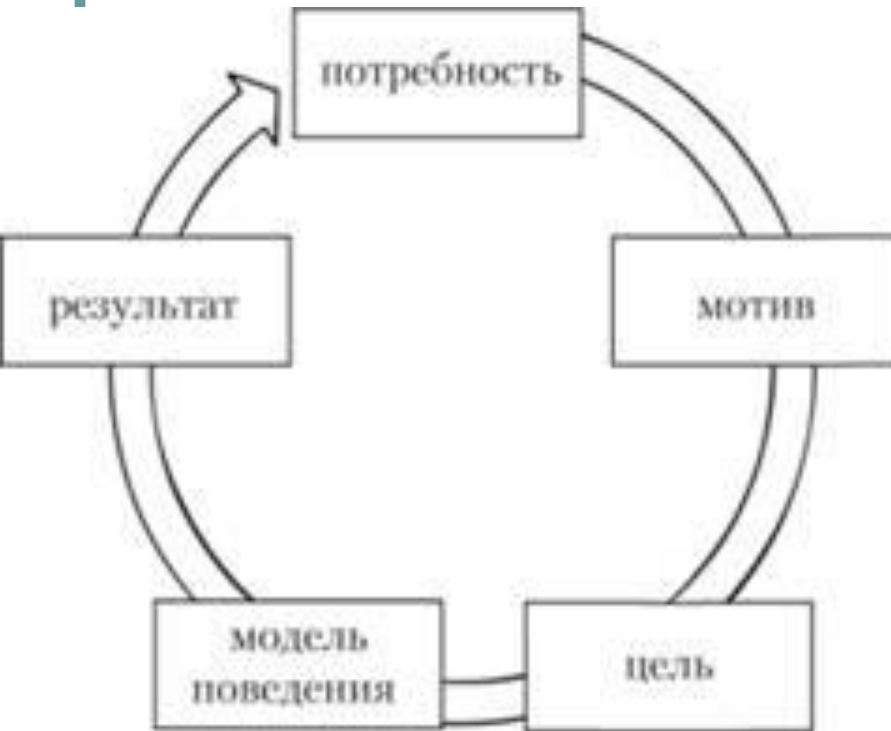
Понятию «стимул» соответствует процесс стимулирования.

*Стимулирование* - это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека (заложенную в человека в результате социализации и измененную с помощью механизмов мотивирования), актуализируя и усиливая эти мотивы, не меняя саму структуру мотивации.



# 1.2 Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

## *Модель мотивационного процесса:*



предполагает, что мотивация инициируется осознанным или неосознанным признанием наличия неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают желание (мотив) достичь определенной цели, которая, как предполагается, может удовлетворить эту потребность. Итогом становится выбор пути, т.е. определенной модели поведения, которая влечет за собой положительный (потребность удовлетворяется) или отрицательный результат (потребность не удовлетворена).

# 1.3 Классические теории мотивации

Эволюция теорий мотивации представлена 3 группами теорий:

- **инструментальные** (Ф.У. Тейлор; Г.Л. Гантт),
- **классические**,
  - *содержательные* (А. Маслоу; К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг)
  - *процессуальные* (В. Врума; П. Гудмэн, Л. Портер, Э. Лоулер, Э. Локк, С. Адамс)
- **современные** (Л. С. Выготский, В И. Герчиков, Э. Шейн)

# Инструментальные теории мотивации

**В основу положен метод «кнута и пряника».**

Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, постоянстве вида и места работы, а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

## 1.3 Классические теории мотивации

*Содержательные теории мотивации* основаны на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т.е. процесс мотивации в данном случае заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определению путей их удовлетворения.





# 1.3 Классические теории мотивации



## ***Теория потребностей А. Маслоу :***

сформулирована в 1940-е гг., именно она заложила фундамент исследований мотивационно-потребностной сферы персонала. Согласно теории Маслоу удовлетворение потребностей происходит в последовательном порядке, от низших к высшим: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности (в принадлежности, причастности, поддержке), потребность в уважении и признании, потребность в самовыражении.

# 1.3 Классические теории мотивации

## Теория ERG К. Альдерфера

разработана в конце 1960-х гг. Основным постулатом этой теории мотивации является доказательство возможности удовлетворения потребностей в двух направлениях: вверх, если удовлетворены потребности низшей группы, и вниз, если не получается удовлетворить потребности более высокой группы. Автор выделил три базовые потребности в порядке повышения значимости: в существовании (физиологический и материальный комфорт); в связи (отражает социальную сущность человека, стремление быть частью единого целого), в росте (отражает стремление к развитию и самовыражению).



# 1.3 Классические теории мотивации



## *Теория приобретенных потребностей*

### *Д. МакКлелланда*

сформировалась в 1950-е гг. Автор выделил три потребности высшего уровня: потребности соучастия, достижения и властвования. Данные потребности могут приобретаться и являются равнозначными, за счет их параллельности и независимости достигается возможность одновременного развития в трех направлениях (без иерархической системы).

# 1.3 Классические теории мотивации

## *Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга*

сформулирована в конце 1950-х гг.. основополагающим моментом мотивации в ней является выделение двух групп факторов, определяющих характер трудовой деятельности человека: мотивационные (связаны с самовыражением личности, а также с содержанием самой работы): положительные проявления этих факторов создают удовлетворенность трудом, отрицательные проявления приводят к неудовлетворенности; гигиенические (связаны с внешними аспектами работы): не создают удовлетворенность и внутреннюю мотивацию они лишь устраняют неудовлетворенность при их положительном проявлении.

### Мотивационные факторы

- продвижение по службе
- признание и одобрение результата
- высокая степень ответственности
- творческий и деловой рост
- руководство коллективом

### Гигиенические факторы

- политика фирмы и администрации
- статус в организации
- условия работы
- заработок
- межличностные отношения
- степень контроля за работой

## 1.3 Классические теории мотивации

*Процессуальные теории мотивации* делают акцент на психологические процессы в те силы, которые влияют на базовые потребности. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретную модель поведения.



## 1.3 Классические теории мотивации

### *Теория справедливости*

впервые сформулирована П. Гудмэном и затем развита и дополнена С. Адамсом в начале 1970-х гг. Смысл ее состоит в том, что основа трудовой мотивации - это справедливость вознаграждения, оцениваемая самим работником по соотношению вознаграждения к затратам труда. Это соотношение в глазах работника должно быть одинаковым для всего персонала организации, что формирует ощущение справедливости и положительную мотивацию к труду.

### *Теория ожидания В. Врума*

разработана в начале 1960-х гг. Ее особенность состоит в том, что мотивация связана с процессом выбора из нескольких альтернатив. В обобщенном виде теория ожидания указывает на зависимость мотивации от двух следующих факторов: как много человек хотел бы получить; какие усилия он готов затратить для этого.

# 1.3 Классические теории мотивации

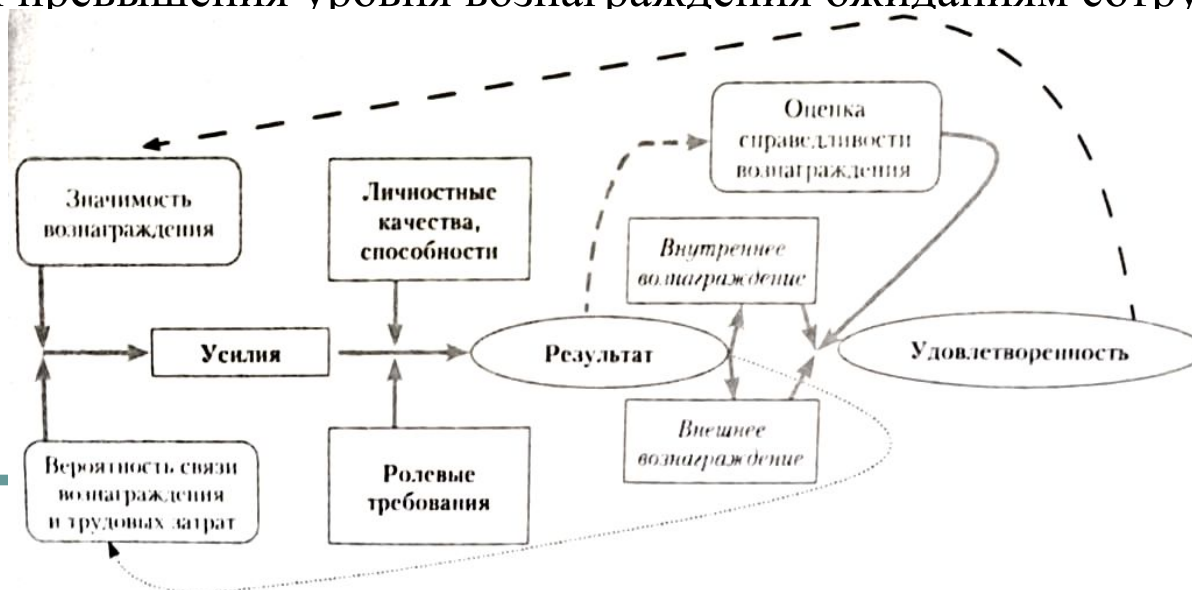
## *Комплексная модель мотивации Портера - Лоулера*

появилась в середине 1970-х гг. и сочетает в себе элементы теории ожидания и справедливости. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно трудовым затратам.

Элементы

теории справедливости проявляются в оценке справедливости

вознаграждения. Удовлетворенность трудом формируется только при условии соответствия или превышения уровня вознаграждения ожиданиям сотрудника.



# 1.3 Классические теории мотивации



## *Целевая теория Э. Локка*

утверждает, что поведение человека направляется и руководствуется целями. Процесс труда, мотивация работника и его удовлетворенность напрямую зависят от характеристик цели: ее сложности, определенности, выгоды, т.е. цель задает интенсивность и направленность деятельности.



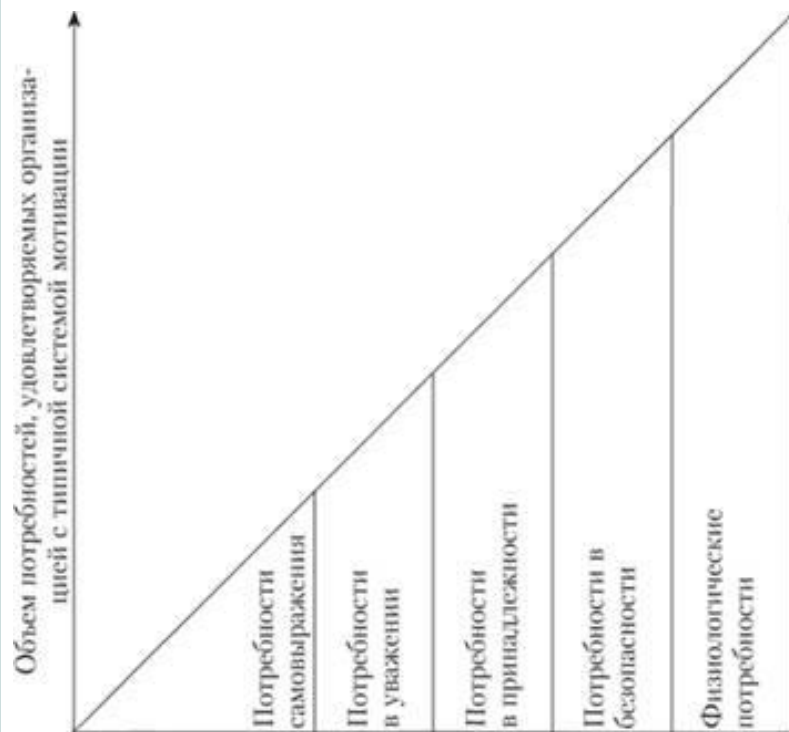
# 1.4 Современные теории мотивации

Весьма разнообразны, но все они тесно связаны не только с развивающейся практикой управления, но и с психологией поведения личности:

- *концепция параллельного мотивирования* (впервые сформулирована Л. С. Выготским)
- *типологическая концепция* В И. Герчикова
- *теория психологического контракта* Э. Шейна



# 1.4 Современные теории мотивации



## *Концепция параллельного мотивирования*

связана с трансформацией системы потребностей, изложенной в содержании теории мотивации. Сущность концепции заключается в том, что мотивирующие факторы действуют параллельно, одновременно и независимо, т.е. иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного, а не ступенчатого рассмотрения. Параллельное мотивирование предусматривает придание системе управления таких характеристик, которые позволили бы любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей.

# 1.4 Современные теории мотивации



## *Типологическая концепция В. И. Герчикова*

разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). Основная мысль теории заключается как раз в том, что так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы. Автор выделяет 5 мотивационных типов работы: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный.

# 1.4 Современные теории мотивации

## *Теория психологического контракта Э. Шейна*

предполагает, что мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, т.е. набором ожиданий двух сторон: с одной стороны работник, ожидающий определенных вознаграждений за вложенные в работу ресурсы: с другой - руководство, которое также имеет определенные ожидания относительно вклада работника в деятельность организации и определенные представления и вознаграждения, которые должно в ответ за этот вклад. Статьи психологического контракта не формулируются в явном виде и могут даже не осознаваться сторонами.



# 1.5 Нетрадиционные методы мотивации труда

**традиционные методы мотивации труда** – те, которые применяются большинством организаций. На данный момент традиционным является материально-денежное стимулирование.

**нетрадиционные методы мотивации труда** – те, которые позволяют решить следующие задачи: удержание наиболее ценных работников; привлечение в компанию наиболее компетентных кандидатов, представленных на рынке труда; повышение эффективности труда при практически неизменном фонде заработной платы.



# 1.5 Нетрадиционные методы мотивации труда



**можно условно раз делить на три группы:**

- 1** -методы неденежной мотивации; патернализм - действия руководства, направленные на заботу о работнике; патриотизм, т.е. методы, формирующие общность судьбы предприятия и работников; организационные стимулы, которые связаны с содержанием и условиями работы, участие в управлении и совладении; раскрытие потенциала работника; психологическое влияние.
- 2** -методы, сформированные актуальными течениями в обществе, используются в динамично развивающихся компаниях нового типа; формирование социального пакета по принципу «кафетерия» с использованием новых опций; управление в стиле коучинга; поощрительные командировки; мотивирующие совещания; создание конкуренции, визуализация результатов; формирование значимости.
- 3** -методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала, применяются небольшими компаниями со специфичной корпоративной культурой, в которых преимущественно работает молодой персонал. Система мотивации в таких компаниях формируется исходя из индивидуальных особенностей личности работников. Базой для выявления таких особенностей становятся весьма оригинальные концепции.

## 1.6 Механизмы формирования и функционирования системы мотивации труда

*определяются следующими факторами:*

- мотивационный процесс инициируется потребностями и при формировании системы мотивации необходимо точно знать актуальные для сотрудников потребности;
- анализ мотивов трудовой деятельности производится на основе слов самого работника, наблюдений, а также личного опыта управленца, что в конечном итоге не определяет правильность выявленных мотивов труда каждого конкретного работника;
- степень влияния одних и тех же мотивов на различных людей неодинакова;
- каждый работник имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов.

# 1.6 Механизмы формирования и функционирования системы мотивации труда

- **Система мотивации** в организации должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.
- **Цели комплексной системы** мотивации должны соответствовать миссии и целям конкретной организации.
- *Комплексность мотивации* заключается в придании равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации. При этом важным является то, что различные категории работников должны мотивироваться по-разному. Соотношение морального и материального стимулирования для основного, управленческого и обслуживающего персонала будут разными, так как сила действия одних и тех же потребностей на 1 различна.





# 1.6 Механизмы формирования и функционирования системы мотивации труда

**Основными принципами, заложенными в механизмы являются следующие постулаты:**

- не может быть создана оптимальная и постоянно действующая система мотивации трудовой деятельности, она должна постоянно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды:
- управление мотивационно-потребностной сферой должно осуществляться комплексно, т.е. изменение силы действия одних потребностей (мотивов) вызывает изменение силы воздействия других: таким образом, воздействовать необходимо на группу взаимосвязанных потребностей (мотивов);
- система мотивации персонала должна включать в себя различные механизмы удовлетворения потребностей (материальные и моральные: позитивные и негативные; традиционные и нетрадиционные), а также разнонаправленность воздействия на мотивы (одни мотивы необходимо усиливать, а другие ослаблять).