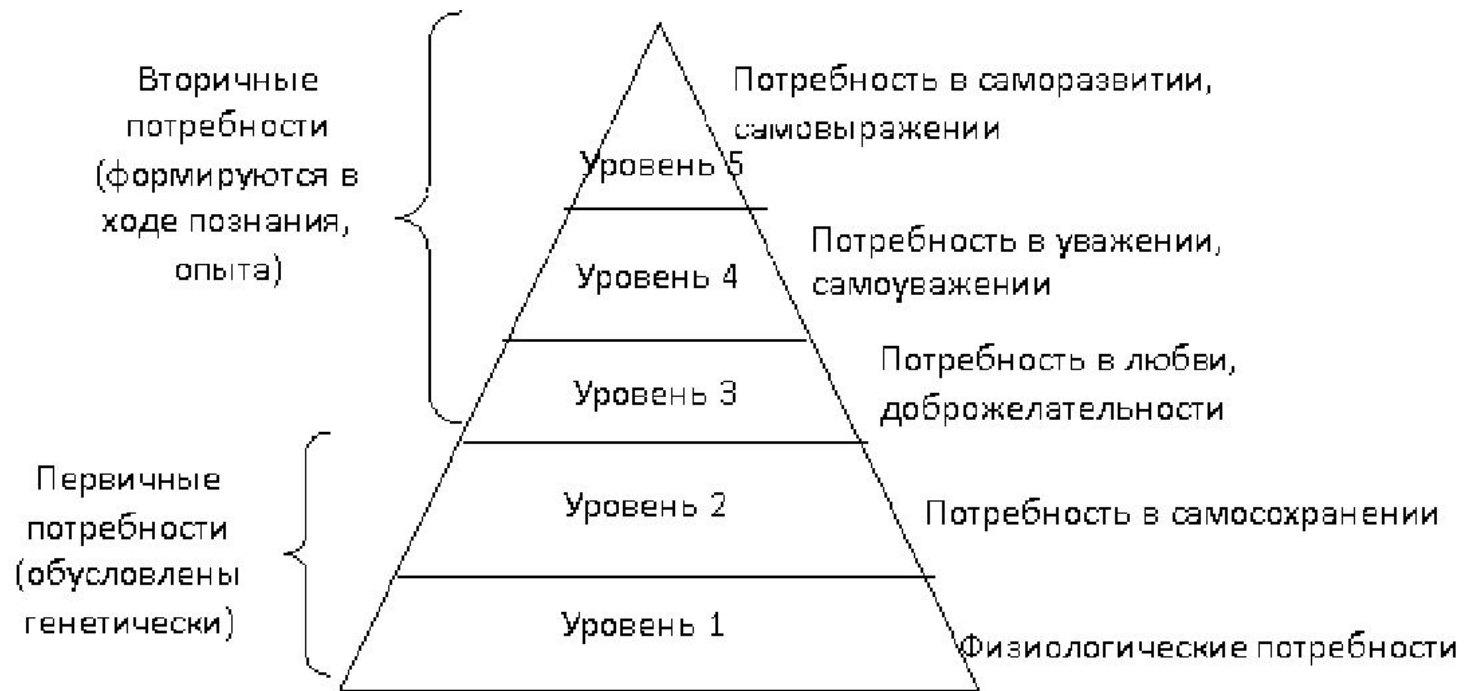


# Теории мотивации

# А. Маслоу



## В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

# Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- - уровень 1 - 85%;
- - уровень 2 - 70%;
- - уровень 3 - 50%;
- - уровень 4 - 40%
- - уровень 5 - 10%.

# Теория МакКлелланда



# Теория Ф. Герцберга

- потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

# Теория Ф. Герцберга

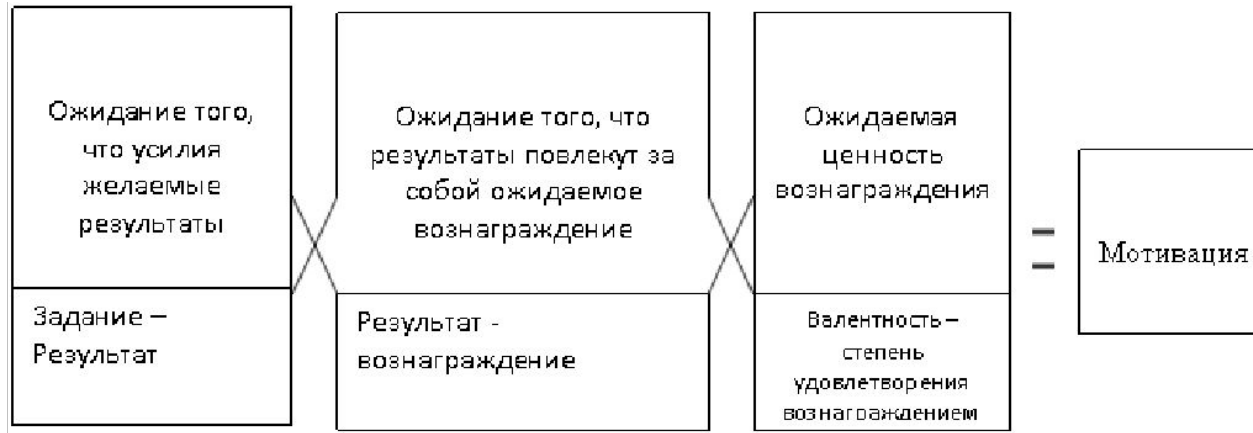


# В.Врум

- Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.



# В.Врум



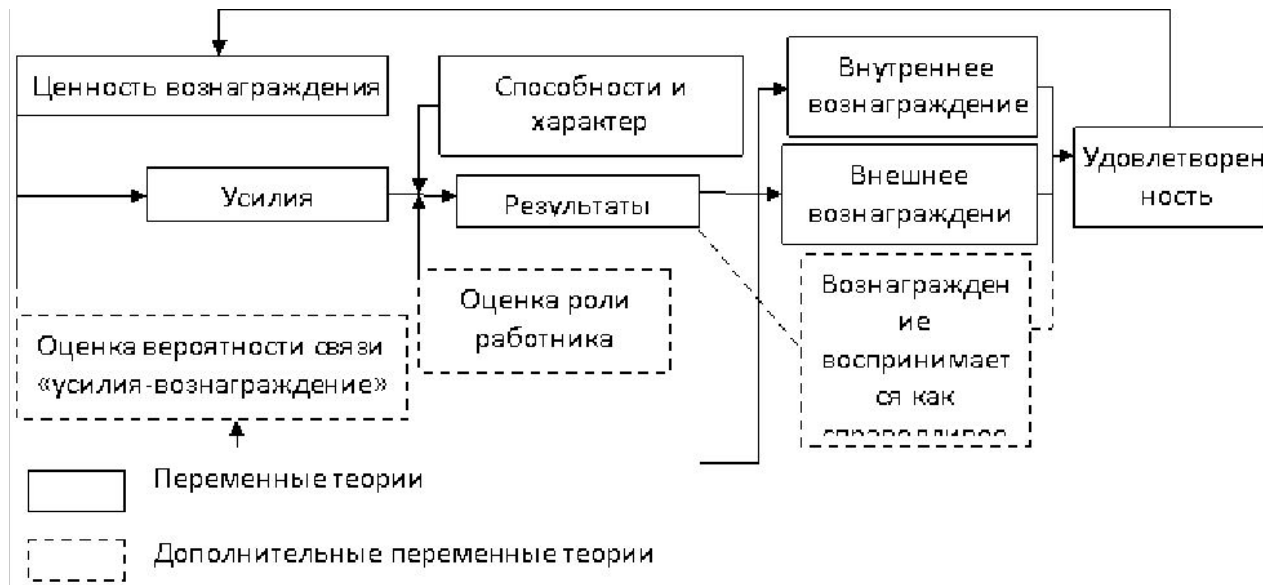
# *теория справедливости*

- Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

# модель Портера-Лоулери.

- Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

# модель Портера-Лоулери



# теория Макгрегора

- Выделяют два типа работников: X и Y.
- Основные характеристики работника типа X:
  - от природы ленив, не хочет работать;
  - не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
  - не инициативен, если к этому его не подталкивать.
- Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.
- Основные характеристики работника типа Y:
  - существует естественная потребность в работе;
  - стремится к ответственности;
  - творческая личность.
- Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

**В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.**

Описание по признакам	Теория «X»	Теория «Y»
1. Представления руководителя о человеке	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы</p> <p>У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили</p> <p>Больше всего люди хотят защищенности</p> <p>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания</p>	<p>Труд - процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней</p> <p>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль</p> <p>У людей развиты потребности высших уровней</p> <p>Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется</p>
2. Практика руководства	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
а) планирование	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
б) организация	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
в) контроль	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
г) общение	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
д) принятие решений	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
3. Использование власти и влияния	Авторитарный	Демократичный
4. Стиль руководства		

# ***Концепция кружков качества***

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;
- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);
- добровольность вхождения в кружок;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;
- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;
- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

- Исследования Д. Мак-Клемавда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:
  - степени предполагаемого риска;
  - преобладающей мотивации;
  - опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое - когда без риска удастся получить желаемый результат; второе - когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.



# **Опросник Элерса: уровень страха неудачи**

- Хоторнский эксперимент — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США. Их задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.
- В результате эксперимента было доказано, что социально-психологический климат оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Кроме того, в ходе Хоторнского эксперимента был выявлен так называемый Хоторнский эффект.

