

**Не забудьте включить звук  
на компьютере,  
прослушайте лекцию.**



# Теории мотивации



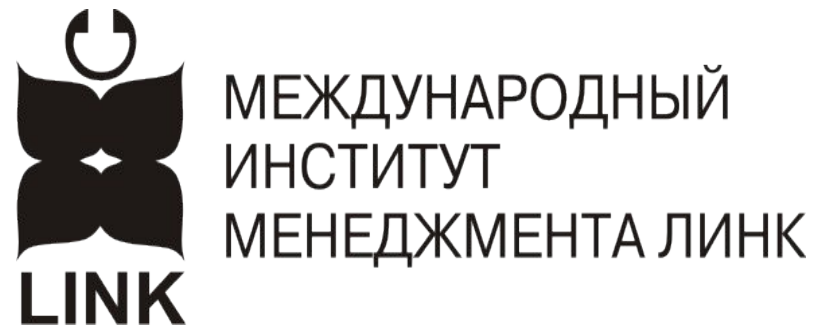


The Open  
University

Business School

# Теории мотивации





Обучение проводится в областных центрах России

# Теории мотивации





The Open  
University

Business School



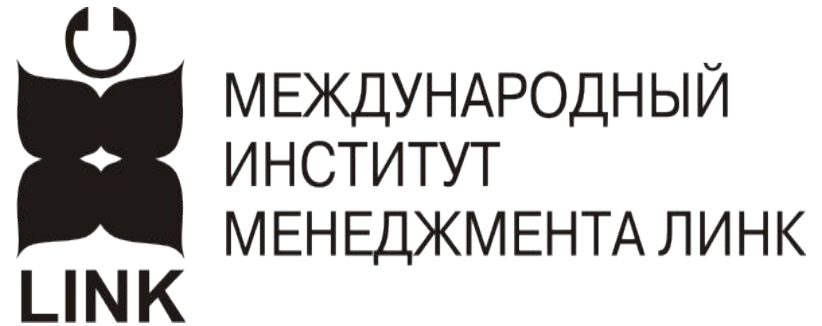
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ИНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК

Обучение проводится в областных центрах России

[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru)

# Теории мотивации





Обучение проводится в областных центрах России

[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru)

# Теории мотивации

8 – 937 – 973 – 08 - 26



# Теории X и У

Грегор)

(Мак-



# Теории X и У

Грегор)

(Мак-

«X» люди:

- работать не любят,
- не хотят ответственности,
- не проявляют инициативы,
- делают что-либо только по указанию сверху,
- хотят безопасности и минимум проблем;
- их необходимо принуждать и контролировать.





## «X» люди:

- работать не любят,
- не хотят ответственности,
- не проявляют инициативы,
- делают что-либо только по указанию сверху,
- хотят безопасности и минимум проблем;
- их необходимо принуждать и контролировать.

## «У» люди:

- готовы проявлять инициативу,
- хотят самостоятельно решать проблемы,
- готовы брать на себя ответственность,
- способны на самоорганизацию и самоконтроль.
- Работа может приносить им удовлетворение.



## «X» люди:

- работать не любят,
- не хотят ответственности,
- не проявляют инициативы,
- делают что-либо только по указанию сверху,
- хотят безопасности и минимум проблем;
- их необходимо принуждать и контролировать.

## «У» люди:

- готовы проявлять инициативу,
- хотят самостоятельно решать проблемы,
- готовы брать на себя ответственность,
- способны на самоорганизацию и самоконтроль.
- Работа может приносить им удовлетворение.

- Если все – «X», то воздействовать пинками и пряниками.
- Если все – «У», то проблем быть не должно. Они сами рвутся работать.
- Если есть и «X» и «У», то уволить всех «X» и подобрать «У».

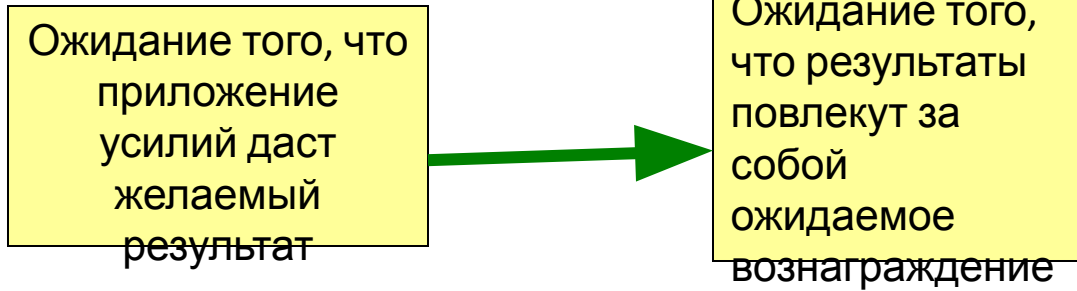


# Теория ожиданий (Врум)

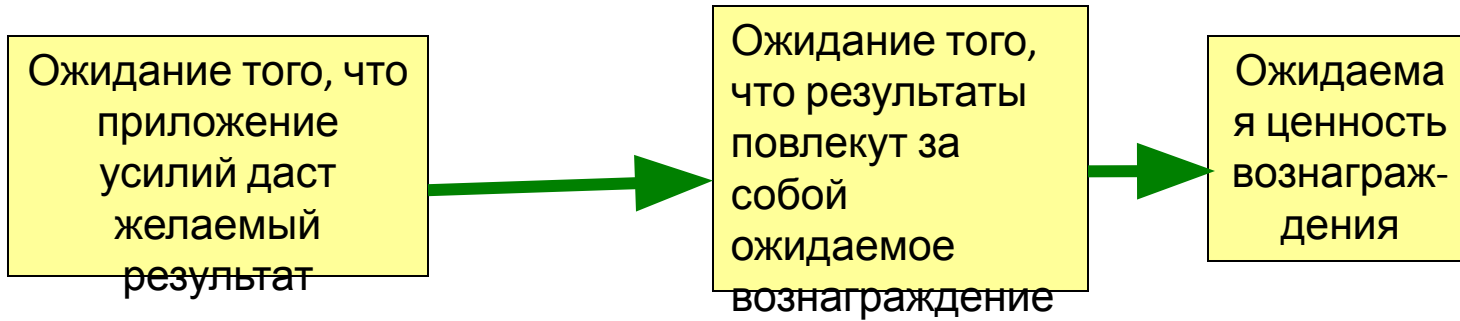


Ожидание того, что  
приложение  
усилий даст  
желаемый  
результат

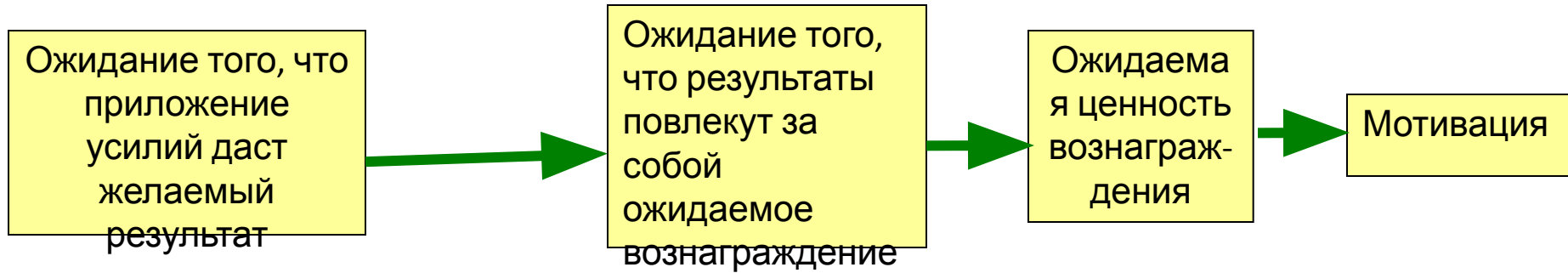




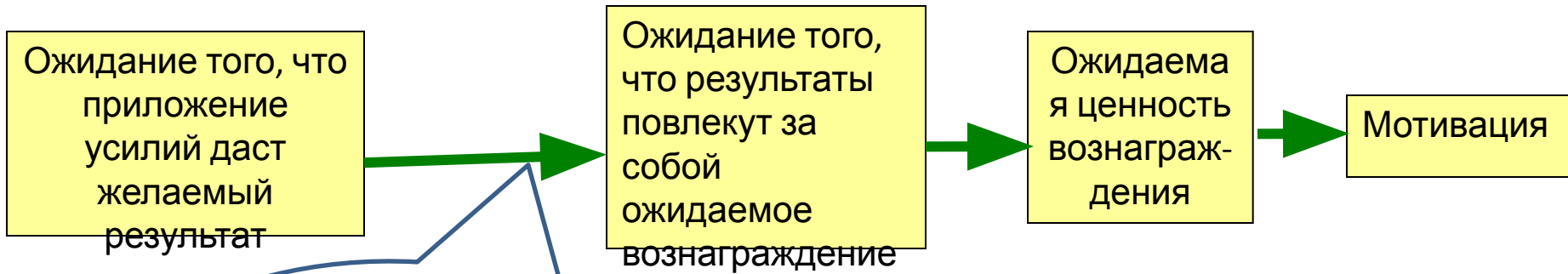
# Теория ожиданий (Врум)



# Теория ожиданий (Врум)



# Теория ожиданий (Врум)



- Необходимые ресурсы
- Способности и навыки
- Необходимое время
- Четкие цели
- Правильно спроектированная работа
- Справедливая оценка





**Какая теория более практична:**

**Теория «Х/У»**

**или**

**Теория Ожиданий?**



**Чем отличается**

**«Человек X» от «Человека У»?**



## В чем заключается:

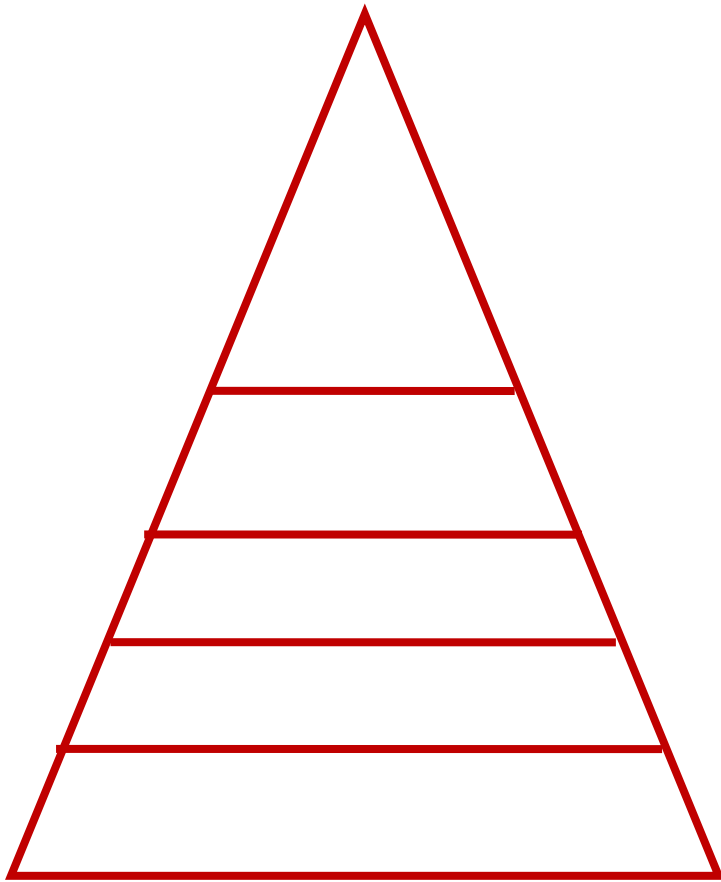
- **первое ожидание;**
- **второе ожидание;**
- **третье ожидание ?**



# Пирамида потребностей (по Маслоу)



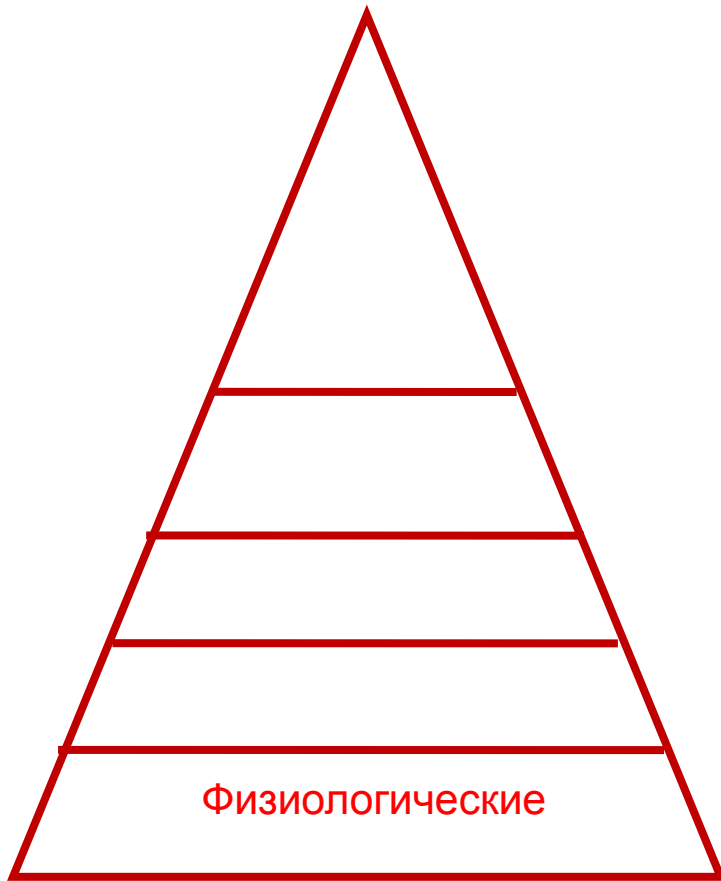
# Пирамида потребностей (по Маслоу)



**Потребности по Маслоу**



# Пирамида потребностей (по Маслоу)



**Потребности по Маслоу**

Привлекательная зарплата, хорошие условия работы, обеспечение жильем и питанием и т.п.



# Пирамида потребностей (по Маслоу)



**Потребности по Маслоу**

Надежность работы, медицинская и пенсионная страховка и т.п.

Привлекательная зарплата, хорошие условия работы, обеспечение жильем и питанием и т.п.



# Пирамида потребностей (по Маслоу)



Потребности по Маслоу

Корпоративные отдых и спорт, общественные мероприятия, открытое общение

Надежность работы, медицинская и пенсионная страховка и т.п.

Привлекательная зарплата, хорошие условия работы, обеспечение жильем и питанием и т.п.





# Пирамида потребностей (по Маслоу)



Положительная обратная связь, поощрения, престижные названия профессий, продвижение по службе

Корпоративные отдых и спорт, общественные мероприятия, открытое общение

Надежность работы, медицинская и пенсионная страховка и т.п.

Привлекательная зарплата, хорошие условия работы, обеспечение жильем и питанием и т.п.

**Потребности по Маслоу**



# Пирамида потребностей (по Маслоу)



Свобода действий, задания, бросающие вызов, возможности продвижения, поощрение творческого подхода

Положительная обратная связь, поощрения, престижные названия профессий, продвижение по службе

Корпоративные отдых и спорт, общественные мероприятия, открытое общение

Надежность работы, медицинская и пенсионная страховка и т.п.

Привлекательная зарплата, хорошие условия работы, обеспечение жильем и питанием и т.п.

**Потребности по Маслоу**



# Пирамида потребностей (по Маслоу)



Свобода действий, задания, бросающие вызов, возможности продвижения, поощрение творческого подхода

Положительная обратная связь, поощрения, престижные названия профессий, продвижение по службе

Корпоративные отдых и спорт, общественные мероприятия, открытое общение

Надежность работы, медицинская и пенсионная страховка и т.п.

Привлекательная зарплата, хорошие условия работы, обеспечение жильем и питанием и т.п.

**Потребности по Маслоу**



# ERG-теория

(Альдерфер)

Потребности роста

Потребности  
отношений

Потребности  
существования



# ERG-теория

(Альдерфер)

Потребности роста

Потребности  
отношений

Потребности  
существования

Физиологические, безопасности –  
материальные по своей природе



# ERG-теория

(Альдерфер)

Потребности роста

Потребности  
отношений

Потребности  
существования

Любовь, принадлежность к определенному кругу, значимые межличностные отношения, связанные с уважением

Физиологические, безопасности – материальные по своей природе



# ERG-теория

(Альдерфер)

Потребности роста

Развитие своего потенциала,  
самореализация и самоуважение

Потребности  
отношений

Любовь, принадлежность к  
определенному кругу, значимые  
межличностные отношения,  
связанные с уважением

Потребности  
существования

Физиологические, безопасности –  
материальные по своей природе



# ERG-теория

(Альдерфер)

Потребности роста

Развитие своего потенциала,  
самореализация и самоуважение

Потребности  
отношений

Любовь, принадлежность к  
определенному кругу, значимые  
межличностные отношения,  
связанные с уважением

Потребности  
существования

Физиологические, безопасности –  
материальные по своей природе





# Лоуренс и Нориа



# Лоуренс и Нория

**У человека четыре движущие силы:**

- приобретать;
- устанавливать связи;
- учиться;
- защищаться.



## В чем заключается логика Маслоу:

- Почему потребности в безопасности не актуальны, если не удовлетворены физиологические потребности?



## В чем заключается логика Маслоу:

- Почему потребности в безопасности не актуальны, если не удовлетворены физиологические потребности?
- Почему социальные потребности не возникают, если не удовлетворены потребности в безопасности?



## В чем заключается логика Маслоу:

- Почему потребности в безопасности не актуальны, если не удовлетворены физиологические потребности?
- Почему социальные потребности не возникают, если не удовлетворены потребности в безопасности?
- Почему потребности в уважении не могут появиться, пока не удовлетворены социальные?



## В чем заключается логика Маслоу:

- Почему потребности в безопасности не актуальны, если не удовлетворены физиологические потребности?
- Почему социальные потребности не возникают, если не удовлетворены потребности в безопасности?
- Почему потребности в уважении не могут появиться, пока не удовлетворены социальные потребности?
- Почему потребности самоактуализации не могут возникнуть, пока не удовлетворены потребности всех остальных групп?



## Сопоставьте взгляды на мотивацию Маслоу и Альдерфера:

- Какие сходства и различия в их классификациях потребностей?



## Сопоставьте взгляды на мотивацию Маслоу и Альдерфера:

- Какие сходства и различия в их классификациях потребностей?
- В чем сходство и различие в отношении к иерархии потребностей?





**Какие четыре силы предлагают  
использовать  
Лоуренс и Нориа  
для мотивации сотрудников?**



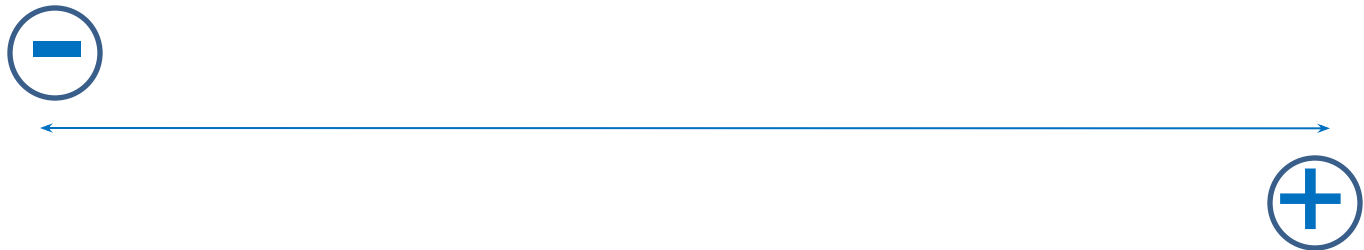
# Двухфакторная теория

(Герцберг)



# Двухфакторная теория

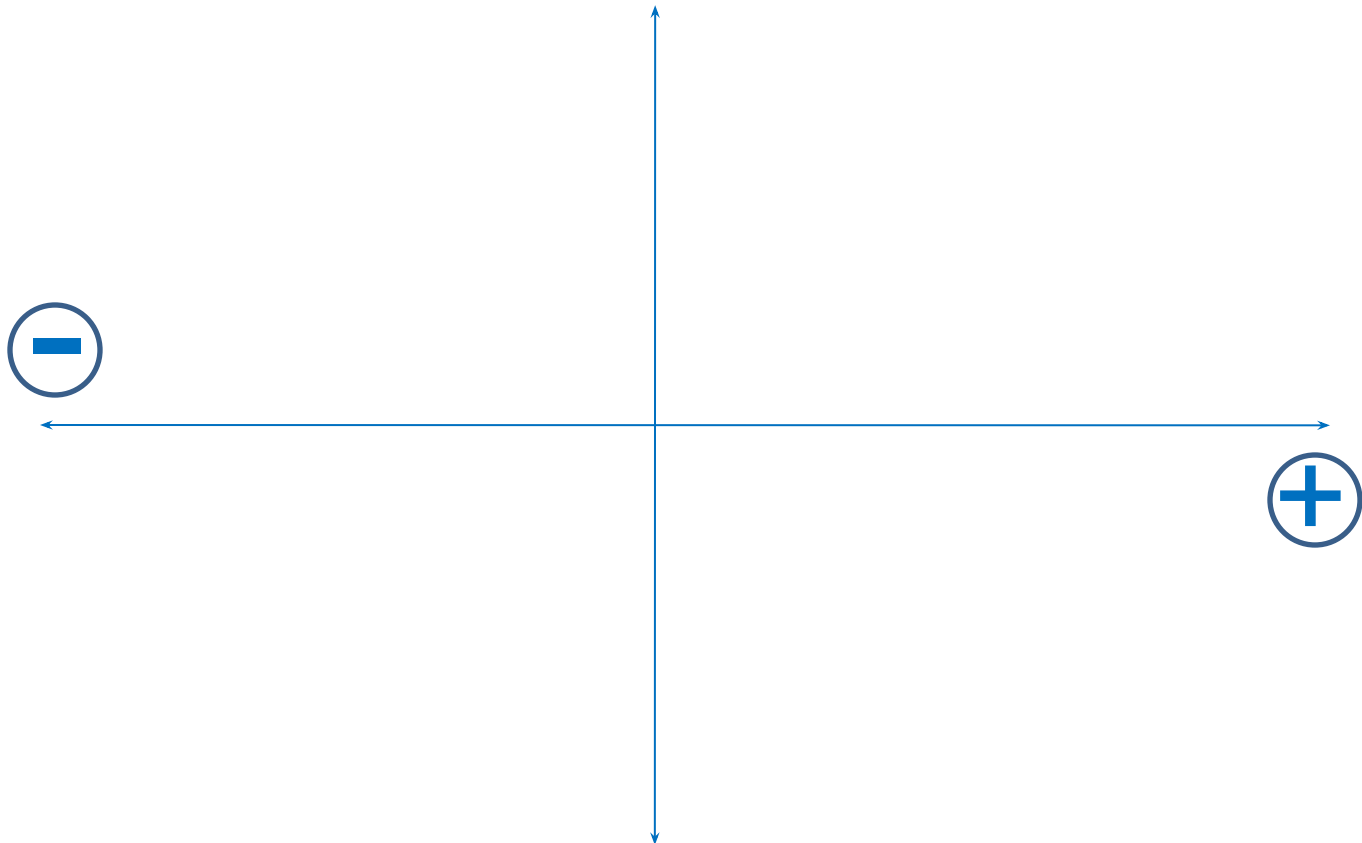
(Герцберг)



# Двухфакторная теория

(Герцберг)

Вызывают удовлетворенность  
работой



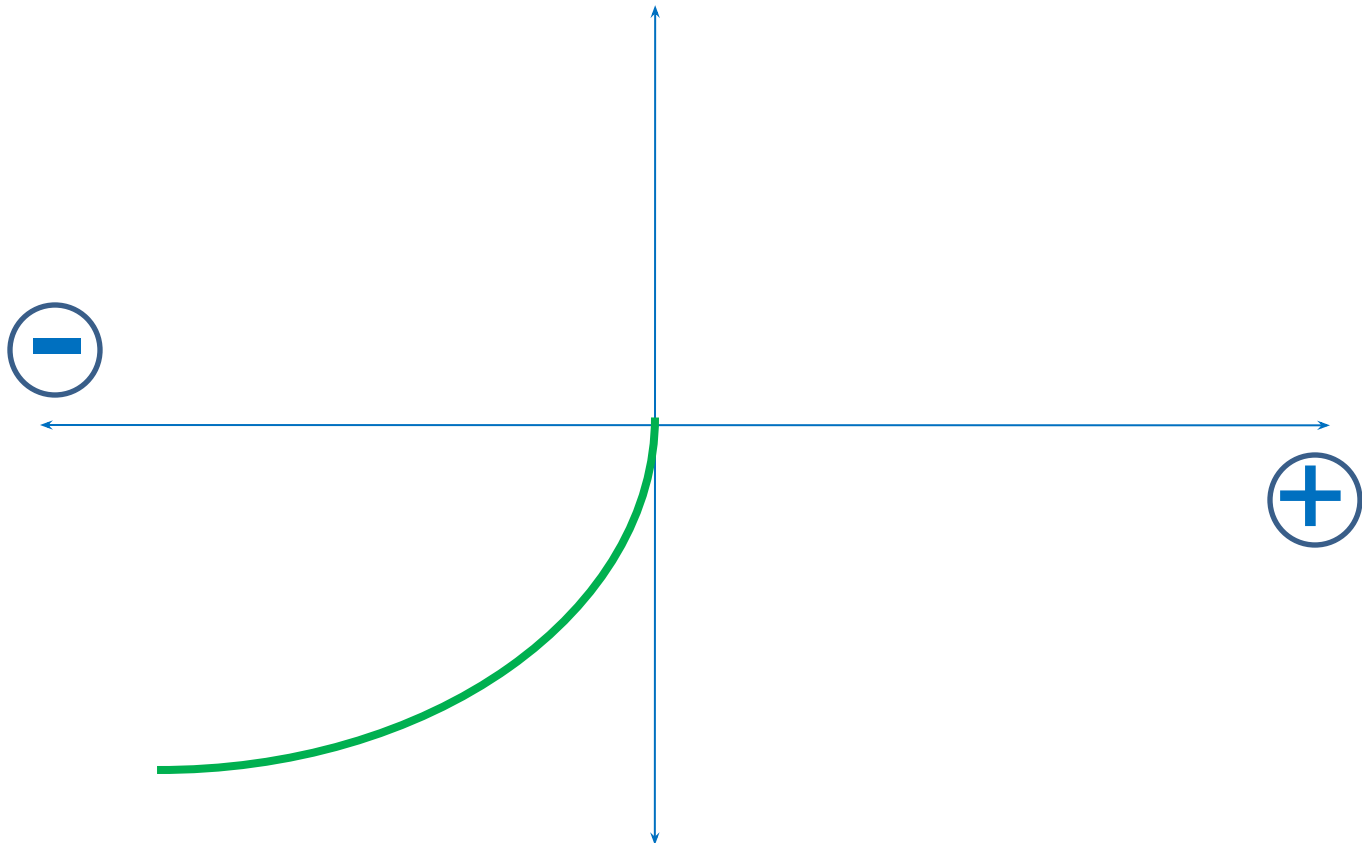
Вызывают неудовлетворенность  
работой



# Двухфакторная теория

(Герцберг)

Вызывают удовлетворенность  
работой



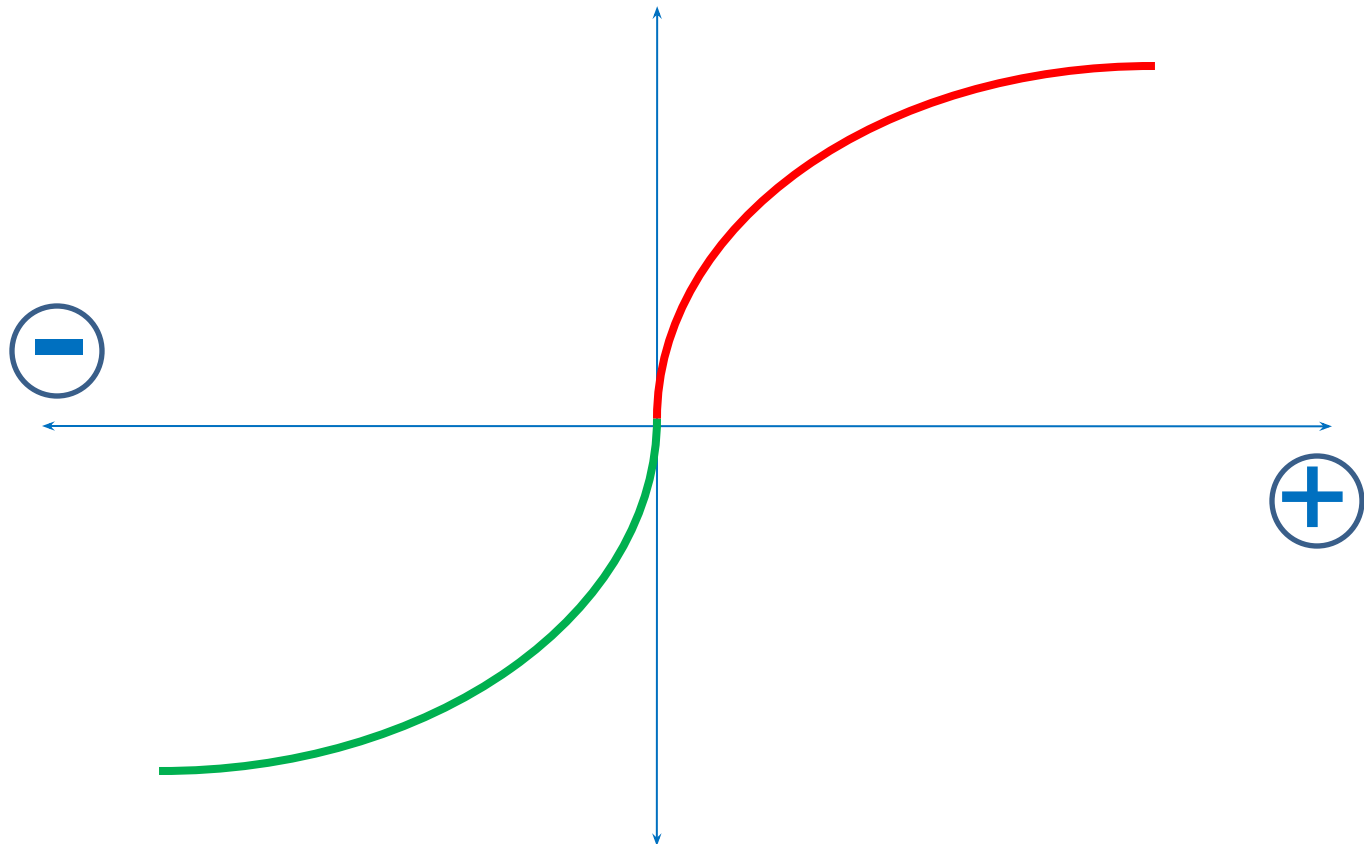
Вызывают неудовлетворенность  
работой



# Двухфакторная теория

(Герцберг)

Вызывают удовлетворенность  
работой



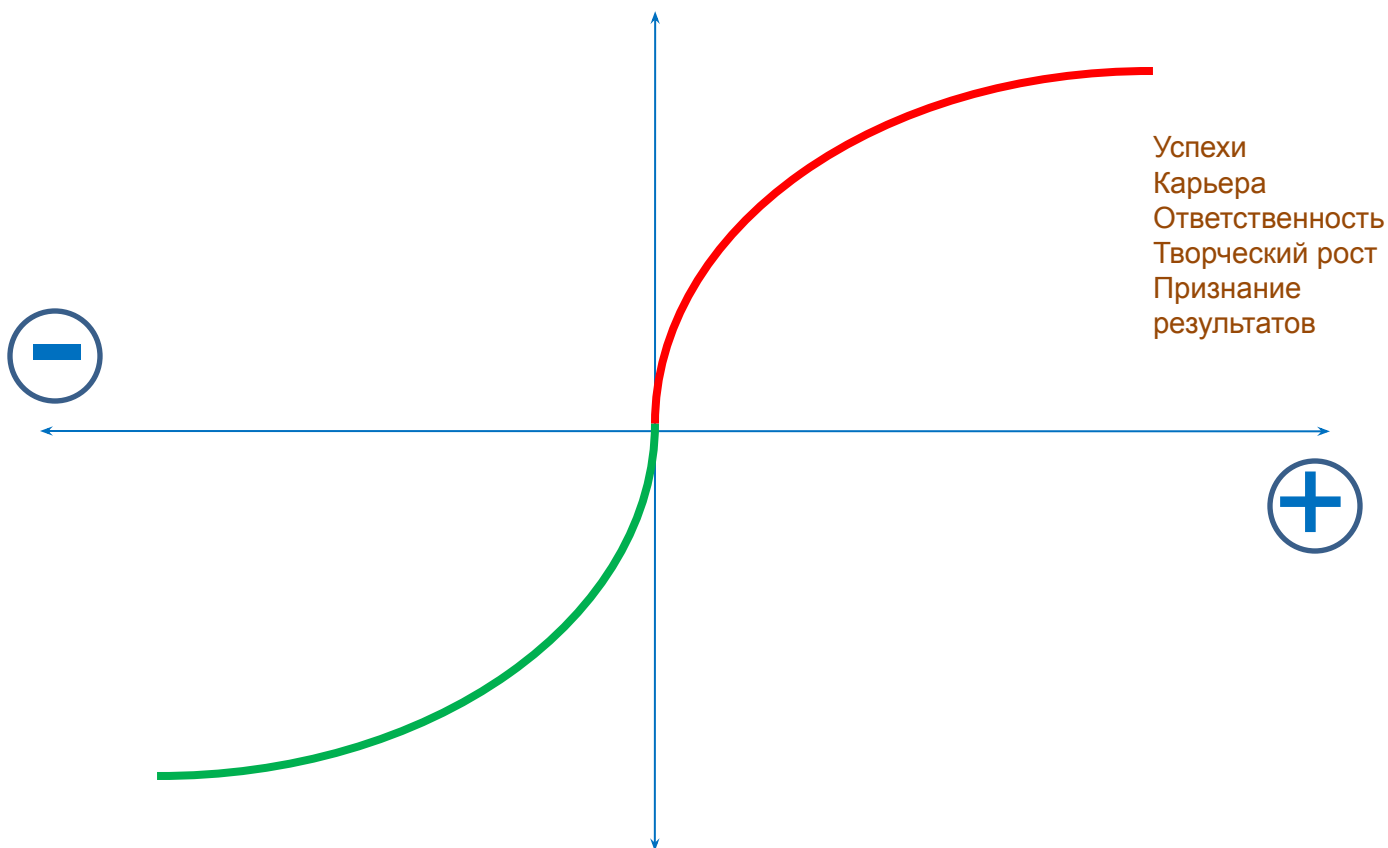
Вызывают неудовлетворенность  
работой



# Двухфакторная теория

(Герцберг)

**Вызывают удовлетворенность  
работой**



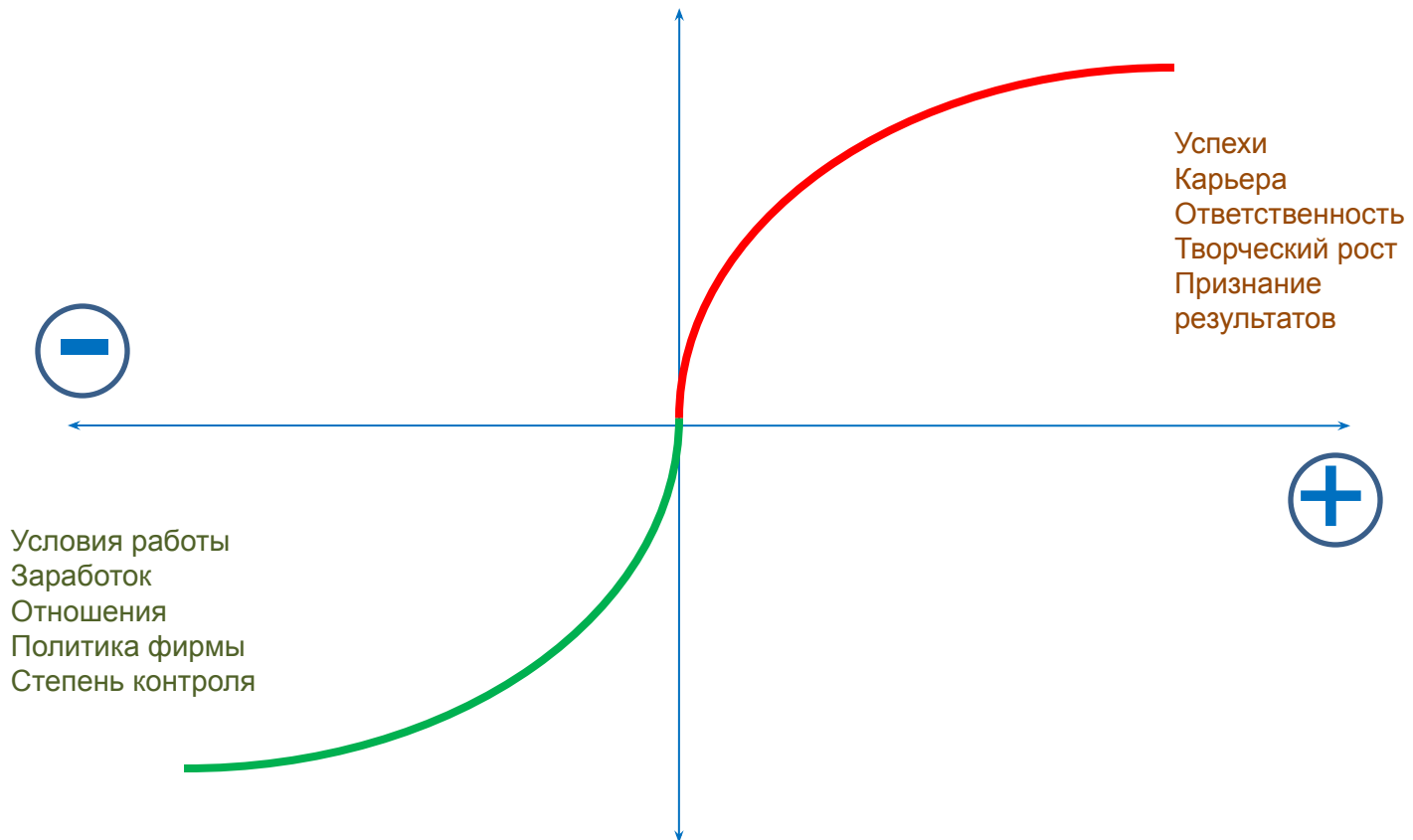
**Вызывают неудовлетворенность  
работой**



# Двухфакторная теория

(Герцберг)

**Вызывают удовлетворенность  
работой**



**Вызывают неудовлетворенность  
работой**





# Двухфакторная теория

(Герцберг)



# Двухфакторная теория

(Герцберг)



# Обогащение работы

(Герцберг)



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.
2. Повысить ответственность.



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.
2. Повысить ответственность.
3. Поручать человеку целостный участок работы.



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.
2. Повысить ответственность.
3. Поручать человеку целостный участок работы.
4. Предоставить дополнительные полномочия (свободу выполнения задания).





# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.
2. Повысить ответственность.
3. Поручать человеку целостный участок работы.
4. Предоставить дополнительные полномочия (свободу выполнения задания).
5. Периодически готовить отчеты, доступные непосредственно работнику, а не его начальнику.



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.
2. Повысить ответственность.
3. Поручать человеку целостный участок работы.
4. Предоставить дополнительные полномочия (свободу выполнения задания).
5. Периодически готовить отчеты, доступные непосредственно работнику, а не его начальнику.
6. Вводить новые и более трудные задания.



# Обогащение работы

(Герцберг)

*Семь принципов обогащения содержания работы:*

1. Ослабить контроль, но сохранить ответственность.
2. Повысить ответственность.
3. Поручать человеку целостный участок работы.
4. Предоставить дополнительные полномочия (свободу выполнения задания).
5. Периодически готовить отчеты, доступные непосредственно работнику, а не его начальнику.
6. Вводить новые и более трудные задания.
7. Поручать особые или специализированные задания, позволяющие становиться классными специалистами.



## В чем особенность взгляда Герцберга на факторы, влияющие на работников?

- Что произойдет, если на предприятии все будет плохо с гигиеническими факторами ?



## В чем особенность взгляда Герцберга на факторы, влияющие на работников?

- Что произойдет, если на предприятии все будет плохо с гигиеническими факторами ?
- Что даст предприятию улучшение положения с мотивационными факторами?



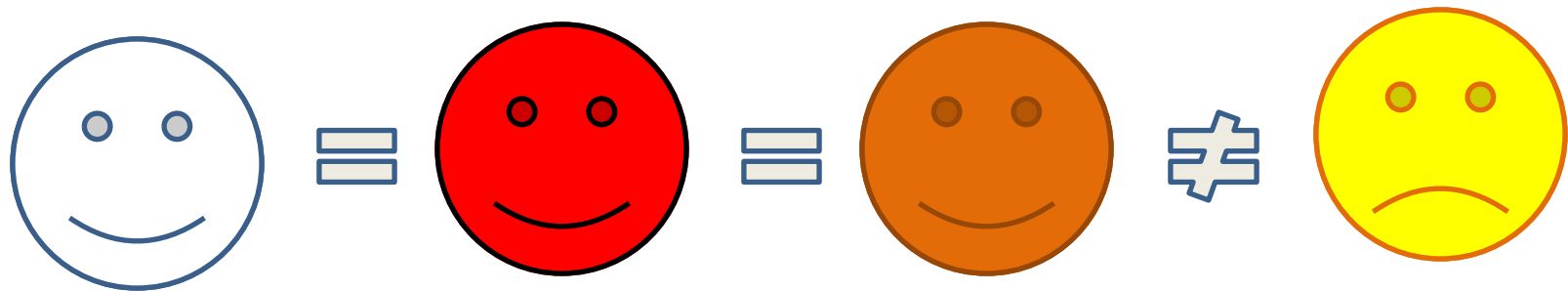
## В чем особенность взгляда Герцберга на факторы, влияющие на работников?

- Что произойдет, если на предприятии все будет плохо с гигиеническими факторами ?
- Что даст предприятию улучшение положения с мотивационными факторами?
- Какие результаты можно ожидать от каждого из семи принципов обогащения работ по Герцбергу?



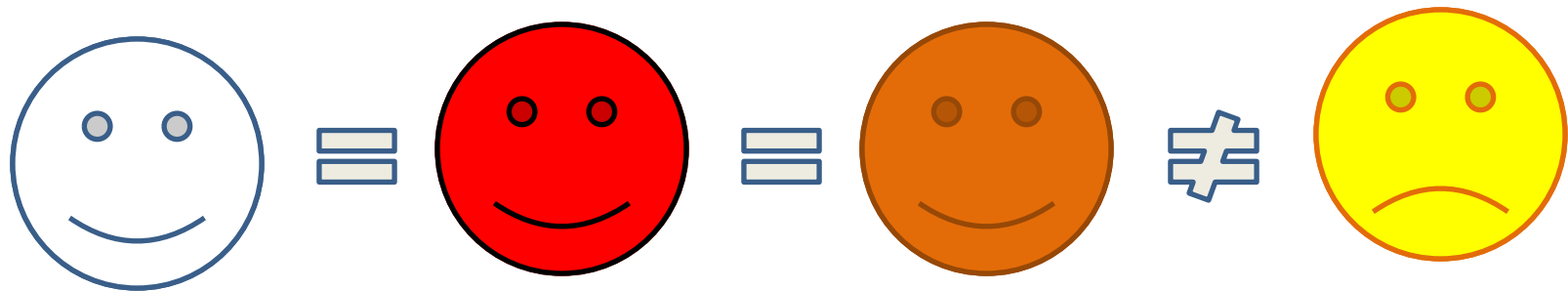
# Теория справедливости

(Адамс)



# Теория справедливости

(Адамс)





# Психологический контракт





**Работник**



# Психологический контракт (см. стр 66)



**Работник**



**Руководитель**



# Психологический контракт (см. стр 66)



Работник



Руководитель



# Психологический контракт (см. стр 66)



Работник

Руководитель



# Психологический контракт (см. стр 66)



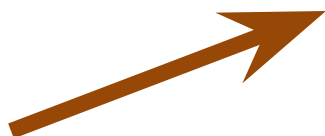
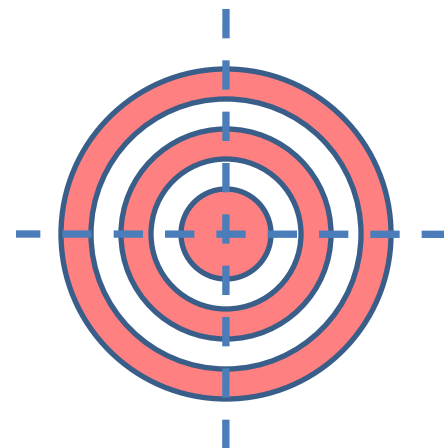
Работник



Руководитель

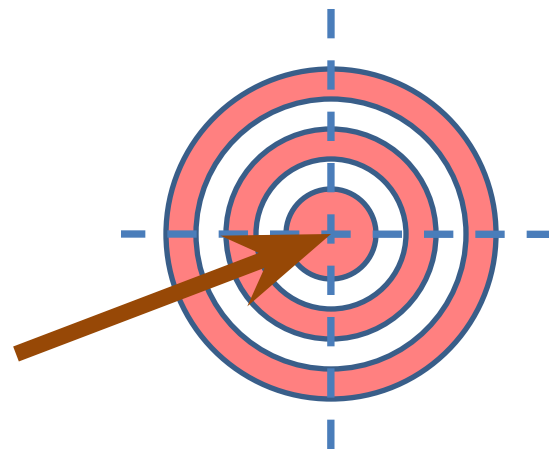


# Теория постановки целей (Лок и Латем)



# Теория постановки целей (Лок и Латем)

Цели могут мотивировать, если :

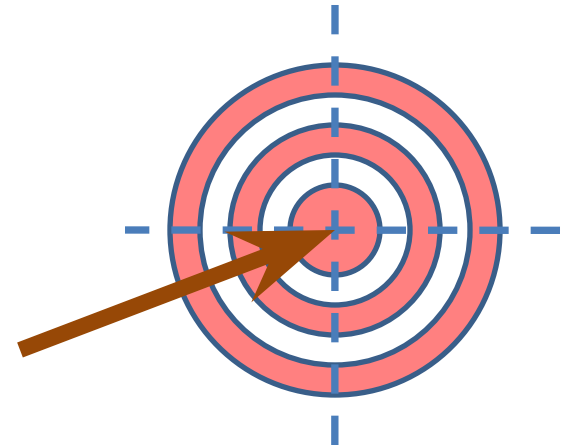




# Теория постановки целей (Лок и Латем)

Цели могут мотивировать, если :

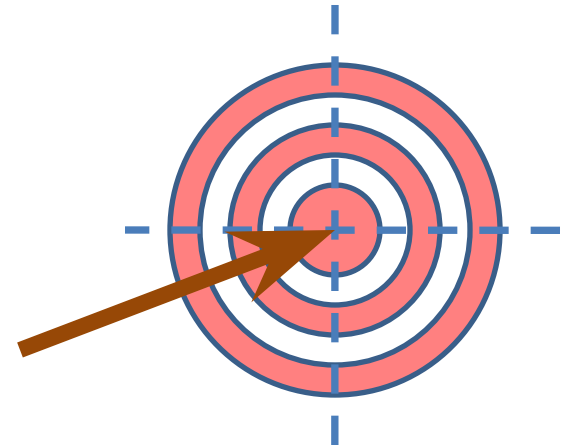
- Цели трудные (бросают вызов)



# Теория постановки целей (Лок и Латем)

Цели могут мотивировать, если :

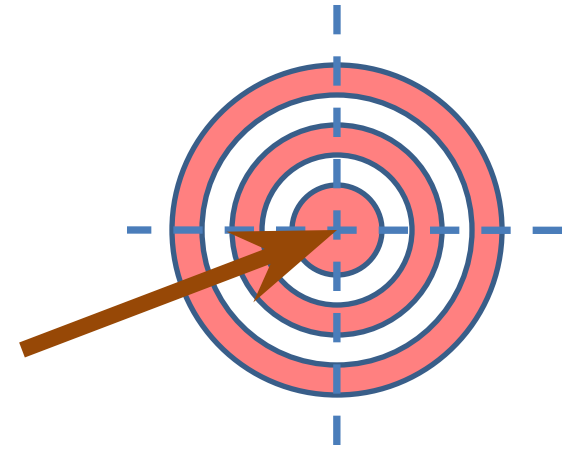
- Цели трудные (бросают вызов)
- Цели конкретные



# Теория постановки целей (Лок и Латем)

Цели могут мотивировать, если :

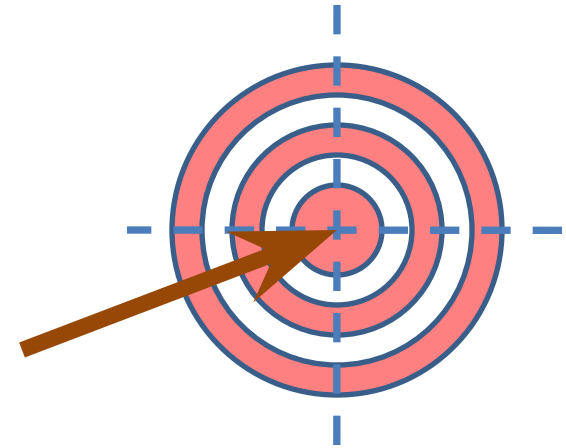
- Цели трудные (бросают вызов)
- Цели конкретные
- Цели приняты исполнителем



# Теория постановки целей (Лок и Латем)

Цели могут мотивировать, если :

- Цели трудные (бросают вызов)
- Цели конкретные
- Цели приняты исполнителем
- Предоставляется постоянная обратная связь



- Какие практические выводы можно сделать из теории справедливости?



- Какие практические выводы можно сделать из теории справедливости?
- Кто будет работать с большей отдачей, тот, кто считает, что его недооценили или тот, кто видит, что его переоценили?



Не всегда участникам переговоров удастся согласовать даже формальный контракт.

Как же быть, если не удастся добиться одинакового понимания и принятия сторонами контракта психологического?



Что должен сделать руководитель, чтобы добиться хорошей мотивации сотрудников, опираясь на теорию постановки целей?





# Проектирование работы

(Хекман и

Олдхем)



# Проектирование работы

(Хекман и Олдхем)

**Высокая мотивация**



# Проектирование работы

Олдхем)

(Хекман и

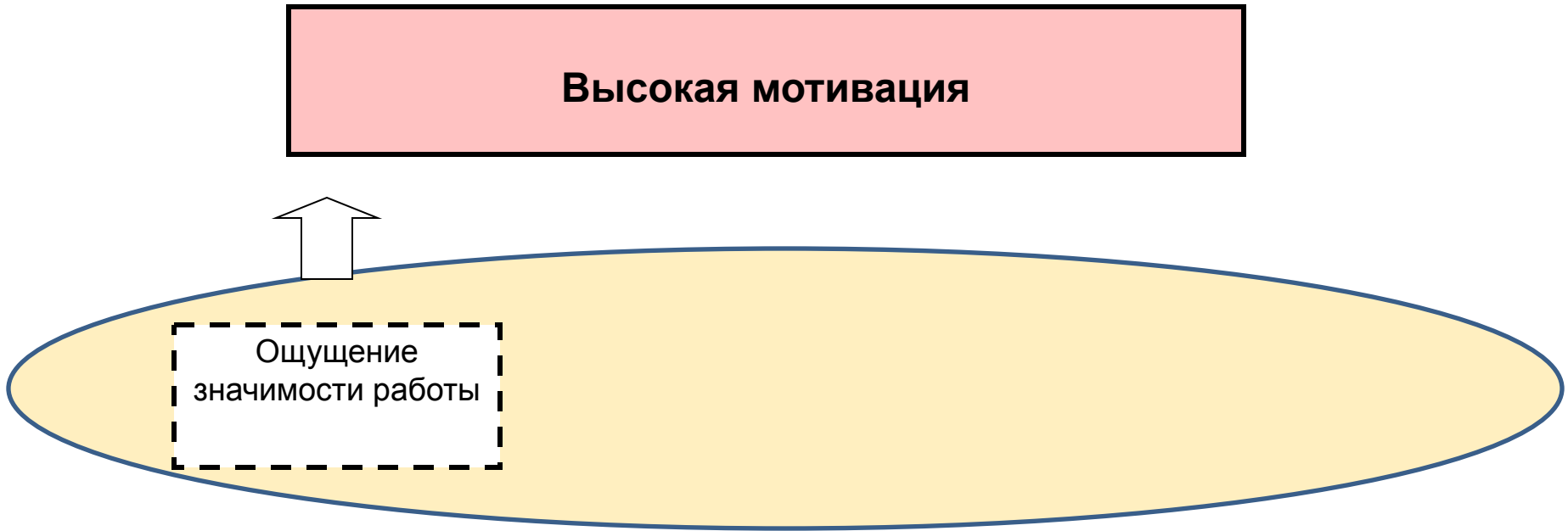
**Высокая мотивация**

Психологическое состояние



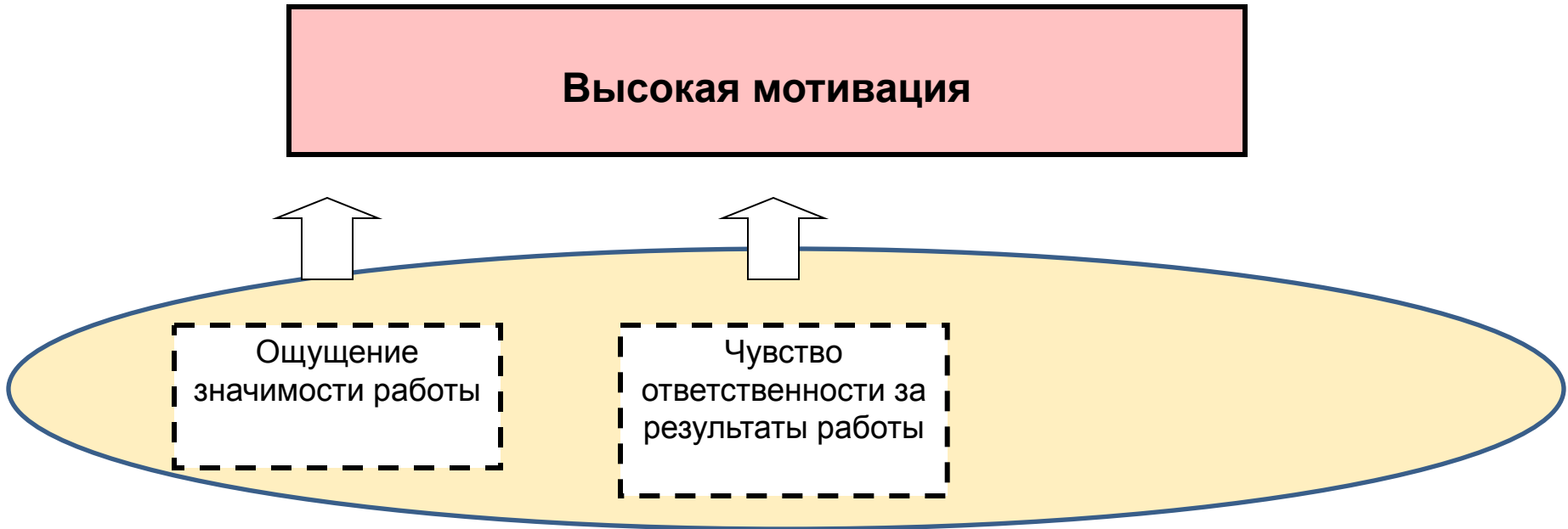
# Проектирование работы

(Хекман и Олдхем)



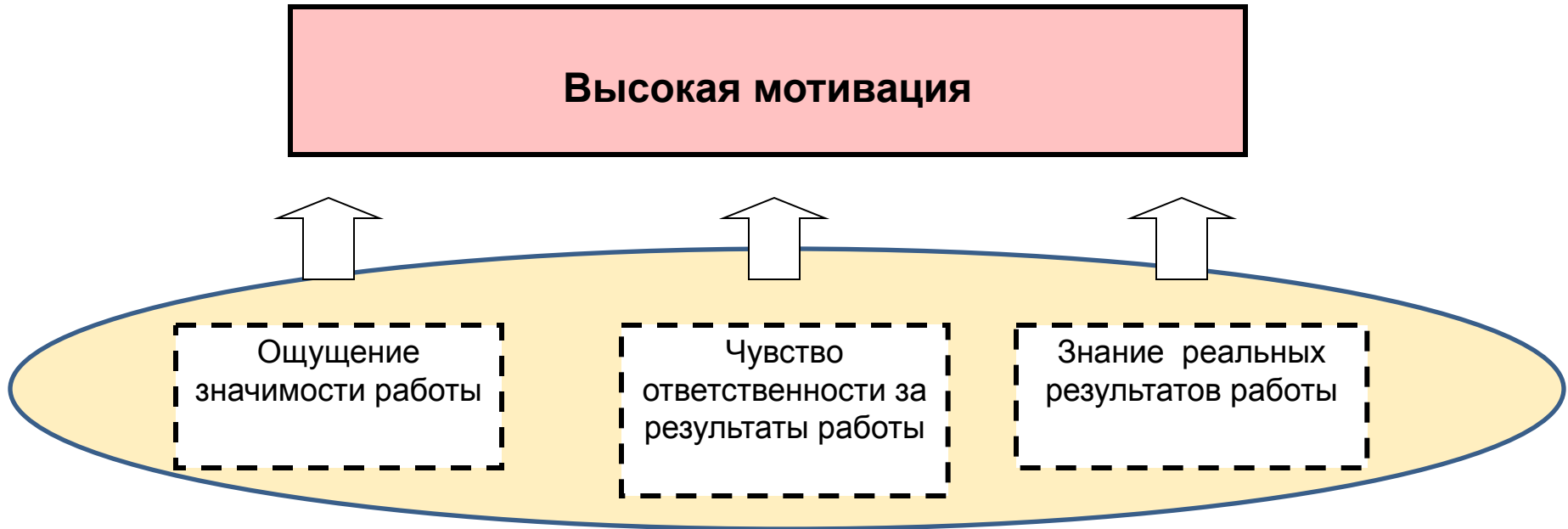
# Проектирование работы

(Хекман и Олджем)



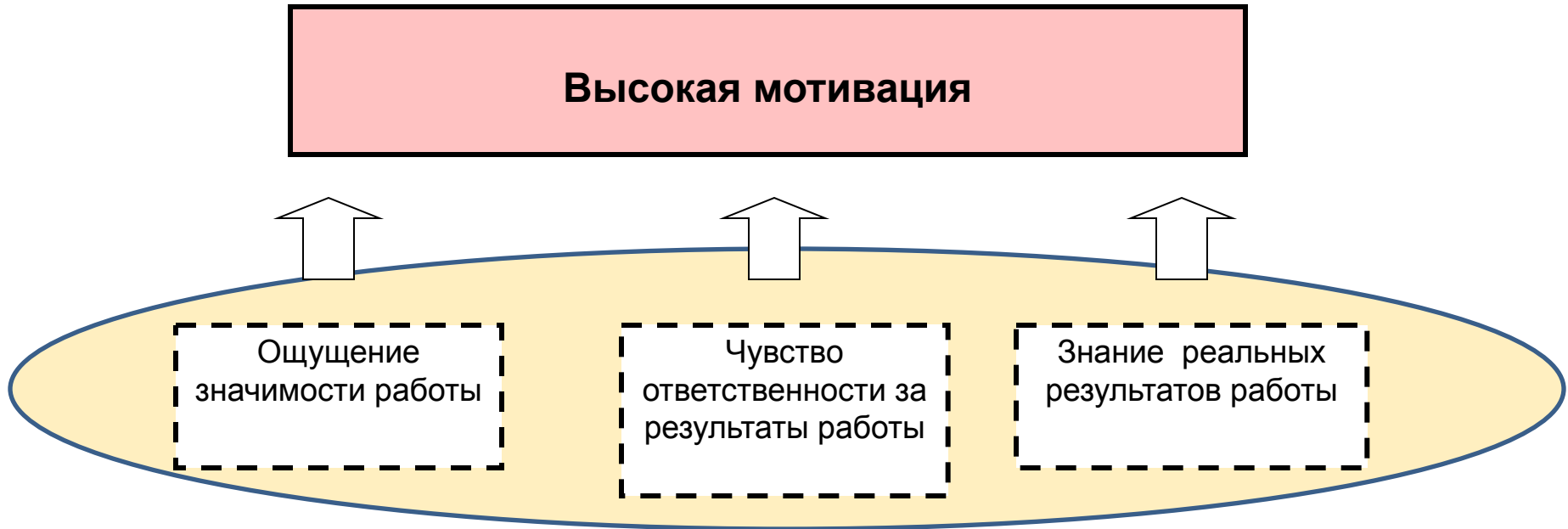
# Проектирование работы

(Хекман и Олдхем)



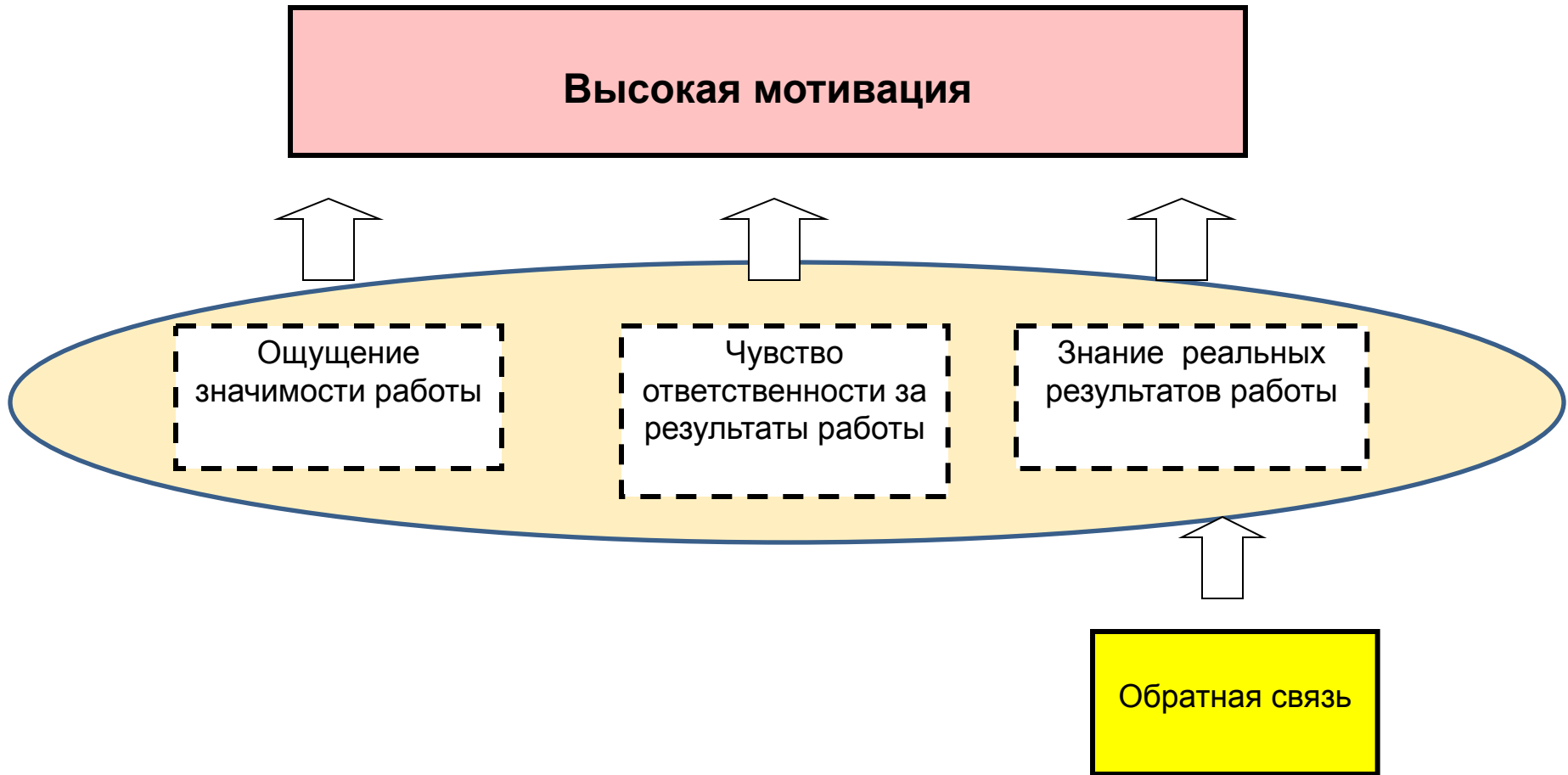
# Проектирование работы

(Хекман и Олдхем)



# Проектирование работы

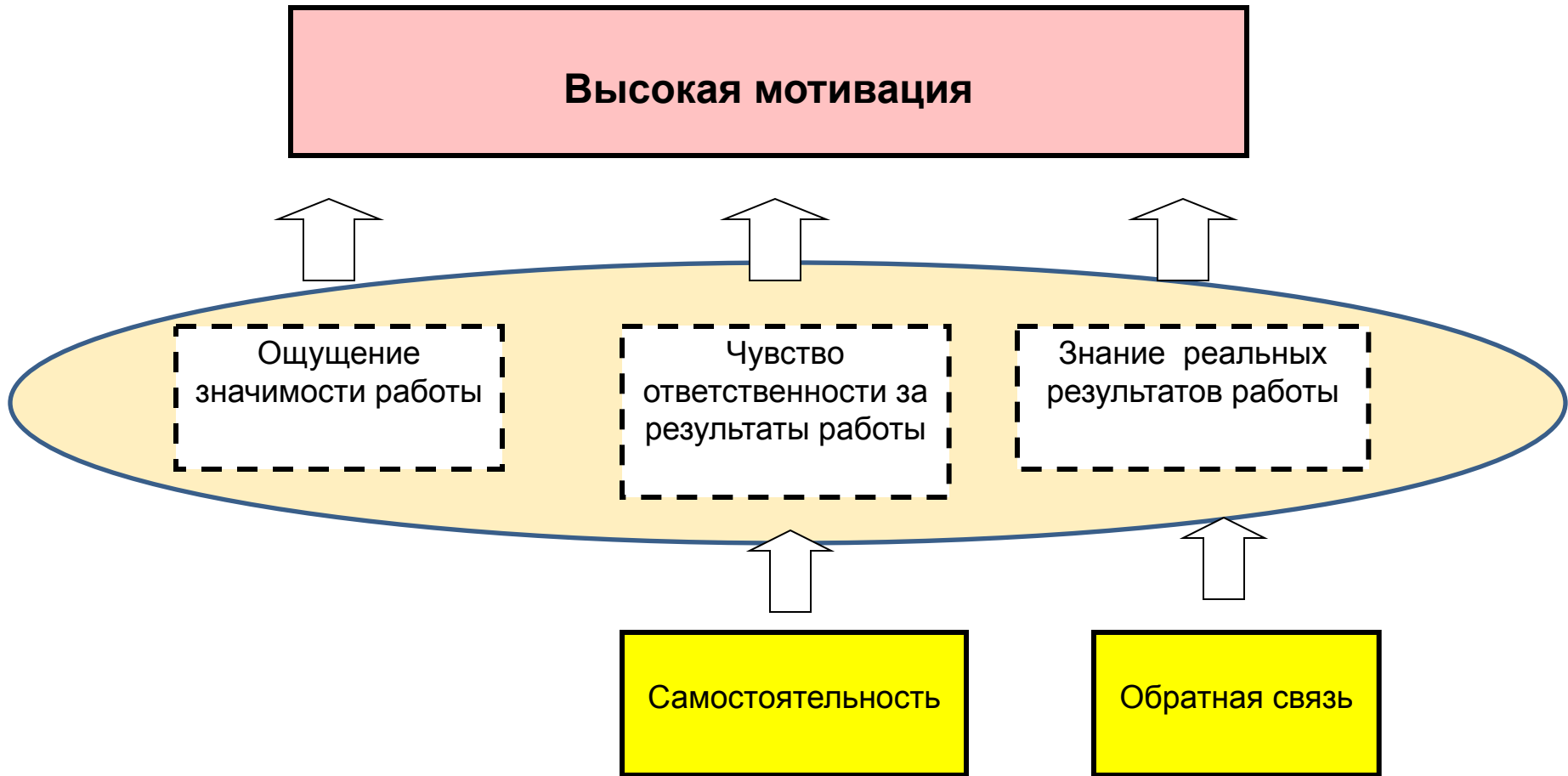
(Хекман и Олдхем)





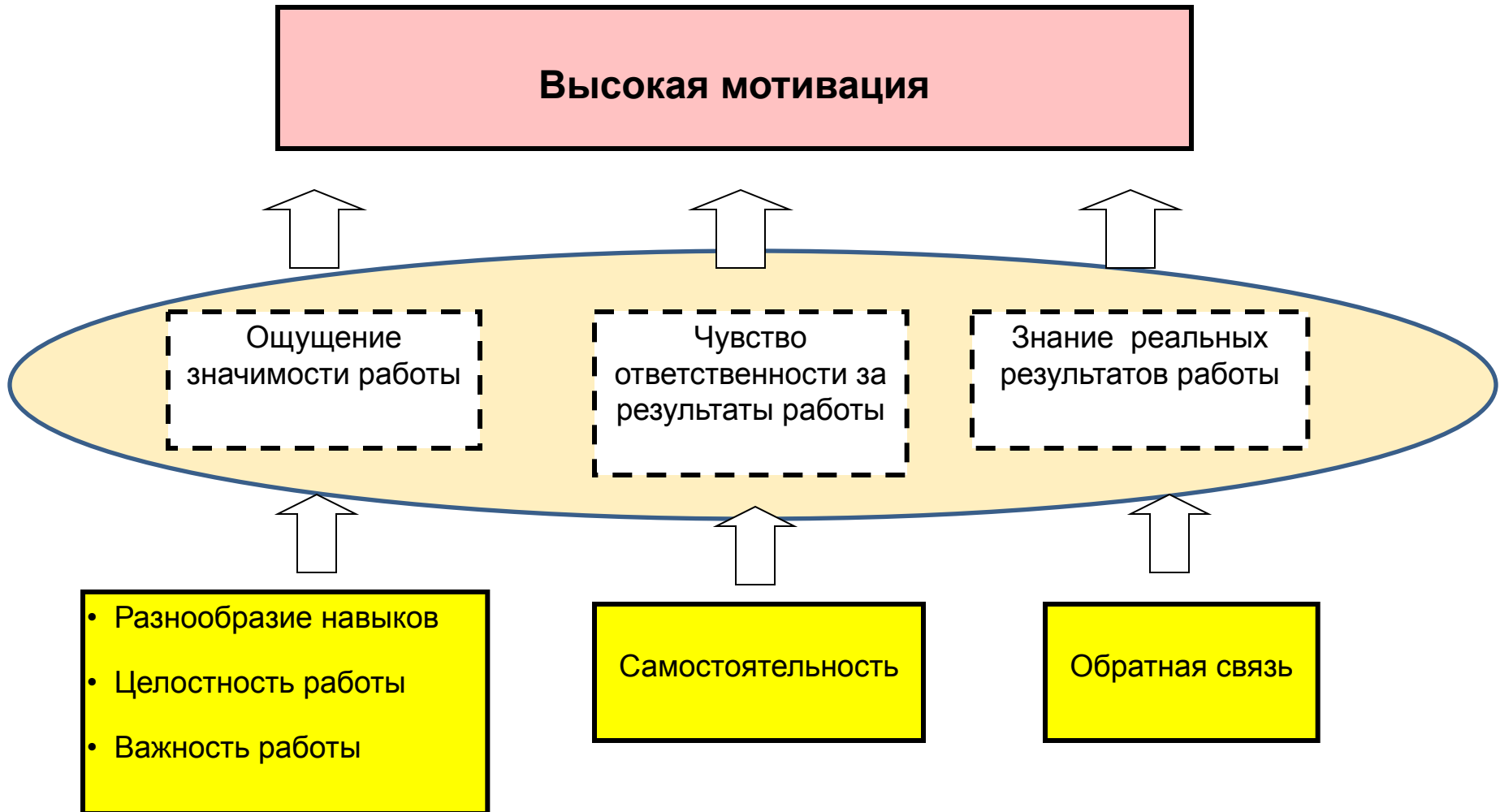
# Проектирование работы

(Хекман и Олджем)



# Проектирование работы

(Хекман и Олдхем)



*Суха теория, мой друг  
А жизни древо пышно зеленеет!*

**«Фауст», Гёте**



*Спасибо за внимание*

