

- **Тема 7. Мотивационные теории.**
- 7.1. Первоначальные теории мотивации.
- 7.1.1. Теория «ХУ» Д. Мак-Грегора.
- 7.1.2. Расширенная теория У Зигерта и Ланга.
- 7.1.3. Теория «Z» Оучи.
- 7.2. Содержательные теории мотивации.
- 7.2.1. Теория потребностей А.Маслоу.
- 7.2.2. Теория существования, связи и роста К.Альдерфера.
- 7.2.3. Теория двух факторов Ф.Герцберга.
- 7.2.4. Теория приобретения потребностей Д.Мак-Клелланда.

- ***Мотивационные теории.***
- Различают три группы мотивационных теорий:
- первоначальные, в основе которых лежит специфическая модель работника – человека;
- содержательные, анализирующие структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;
- процессуальные, изучающие влияние на мотивацию внешних факторов

- **7.1.1. Теория «ХУ» Д. Мак-Грегора.**
- Это одна из наиболее простых и широко распространённых теорий мотивации труда. В её основе лежит специфическая «модель» человека. Эту концепцию разработал профессор Мичиганского университета Д.Мак-Грегор. Она включает в себя две противоположные теории – «Х» и «У», поэтому называется «ХУ-

- ***Теория «Х».***

- Эту теорию разработал Ф. Тейлор (в 20-е годы XX столетия), а затем развил и дополнил Д.Мак-Грегор (в 60-е годы XX столетия). Она отражает взгляды на работников представителей технократического

- Теория «Х» рассматривает человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника с задатками рабской психологии. Этим объясняется необходимость принуждения как основного мотивирующего стимула и материального поощрения – как вспомогательного. Конечно же встречаются люди, отвечающие модели теории «Х», но их доля среди трудоспособного населения страны может быть разной. Стимулы располагаются в таком порядке:
 - 1. Принуждение.
 - 2. Материальное вознаграждение.
 - 3. Контроль.

- Теория «У», также разработанная в 60-е годы XX столетия Мак-Грегором, является дополнением теории «Х». Она отражает взгляды на работников представителей поведенческого менеджмента

- Модель теории «У» описывает передовую, творчески активную часть общества. стимулы побуждения к труду в этой теории располагаются в таком порядке:

- 1. Самоутверждение.

- 2. Материальное и моральное поощрение.

- 3. Принуждение

- **7.1.3. Теория «Z» Оучи.**

- Эту теорию в 1981 году разработал американский профессор У.Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теориям «X» и «У» Д.Мак-Грегора. Основная отличительная черта этой теории – обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно теории «Z» мотивация работников должна исходить из ценного «производственного» клана, т.е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношения доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям.

- Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний, однако такие работники есть практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях.

- Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности:

- 1. Материальное поощрение.

- 2. Моральное поощрение.

- ***7.2.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.***

- Широко известную сегодня теорию иерархии потребностей разработал и опубликовал в 1943 году американский врач-

- Согласно теории А.Маслоу, существует пять групп потребностей (рис. 6.1).
- *1. Физиологические потребности* – в пище, воде, воздухе, убежище, сексе, т.е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии.
- Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией

- *2. Потребности в защищённости и безопасности* связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

- *3. Потребность в принадлежности и причастности.*
- Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности.

- *4. Потребности в признании и уважении* отражают желание людей быть компетентными, сильными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за

- *5. Потребности в самовыражении*

проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе менеджменте

- Из теории иерархии потребностей А.Маслоу можно выделить несколько практических рекомендаций по управлению мотивацией подчинённых.
- 1. Прежде всего руководители должны стремиться к удовлетворению тех потребностей подчинённых, которые находятся на низших уровнях иерархии, например, в хорошей оплате и безопасности труда, стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы: выражение социального признания, присвоение почётных званий,

- 2. Теория А.Маслоу не учитывает индивидуальных различий в потребностях людей, но руководители должны знать, что многие ситуационные факторы (возраст, пол, опыт, национальность, содержание работы, положение в организации и т.п.) приводят к различным проявлениям потребностей подчинённых.

- 3. Для мотивации конкретного работника руководитель должен предоставить ему возможность удовлетворить его потребности именно так, чтобы это способствовало достижению целей организации.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности

- 1 Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
- 2 Создавайте на рабочих местах дух единой команды
- 3 Проводите с подчинёнными периодические совещания
- 4 Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
- 5 Создавайте условия для социальной активности членов организации вне её рамок.

Потребности в уважении

- 1 Предлагайте подчинённым более содержательную работу.
- 2 Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
- 3 Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты.
- 4 Привлекайте подчинённых к формулировке целей и выработке решений.
- 5 Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия.
- 6 Продвигайте подчинённых по служебной лестнице.
- 7 Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении

- 1 Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
- 2 Давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- 3 Поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности

- **7.2.2. Теория существования, связи и роста К.Альдерфера.**

- Теорию потребностей существования, связи и роста (или ERG – Existence, Relations, Growth) разработал в 1972 году американский учёный К. Альдерфер. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей А.Маслоу. Отмечая недостаточную чёткость различия некоторых групп потребностей теории А.Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей: существования, связи и роста. *Потребности существования* содержат две группы потребностей пирамиды А.Маслоу: в безопасности и физиологические.

- *Потребности связи* отражают социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчинённых. Поэтому к группе потребностей связи относятся потребности в принадлежности к социальной группе, признании и уважении, связанные со стремлением человека занимать определённое положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей в безопасности пирамиды А. Маслоу, которая связана с групповой

- *Потребности роста* аналогичны потребностям в самовыражении пирамиды А.Маслоу и включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т.п.
- Эти три группы потребностей, как и в теории А.Маслоу, расположены по иерархии

- Однако между ними есть одно принципиальное различие: согласно А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх (удовлетворил потребность нижнего уровня, перешёл к следующей и т.д.). К Альдерфер полагает, что это «движение» идёт в обе стороны (наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня). При этом К. Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний

- Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет удовлетворением потребностей, а процесс движения вниз – фрустрацией, т.е. поражением в стремлении удовлетворить потребность.

- Наличие двух направлений «движения» в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивирования людей в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то он, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребности связи. В данном случае организация, возможно, предоставит ему возможность для удовлетворения этой потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования человека.

- **7.2.3. Теория двух факторов Ф. Герцберга.**
- Эту теорию разработал Ф.Герцберг с коллегами на основе проведенных в конце 50-х годов XX века исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющее на их чувство

- В результате исследований были определены две группы факторов, по-разному влияющих на мотивацию труда.
- *Гигиенические факторы или факторы «здоровья»*, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчинёнными. Сами по себе они не вызывают удовлетворённости у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворённость трудом и демотивацию.

- *Мотивирующие факторы* связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворённость трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, являются стимуляторами эффективного труда. К мотивирующим факторам относится достижение целей, возможность успеха и признания, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной

Факторы, влияющие на мотивацию труда

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного	Возможности творческого и

- Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:
- отсутствие гигиенических факторов ведёт к неудовлетворённости трудом;
- наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

- **7.2.4. Теория приобретения потребностей Д. Мак-Клелланда.**
- Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретённых потребностей Давида Мак-Клелланда (1962г.). Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д.Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализуются при условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д.Мак-Клелланда, людям присущи три потребности высшего уровня: достижения (успеха), соучастия (причастности), власти. Д.Мак-Клелланд рассматривает их как приобретённые под

- *Потребности достижения (успеха)* проявляются в стремлении человек достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:
- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не даёт ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим;
- они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими; совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно;
- им нравится принимать решения, отвечать за выполнение задач; они увлекаются решением задач и легко берут на себя персональную ответственность.

- *Потребность причастности (соучастия)* проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для работников с высокой потребностью причастности (соучастия) характерно следующее:
 - они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения с окружающими, стремятся получить от них одобрение и поддержку, обеспокоены тем, что о них думают другие;
 - предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами и клиентами;
 - для них очень важно, чтобы они были нужны кому-то, чтобы друзья и коллеги не были безразличны к ним и их действиям.

- *Потребность во власти* состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью этой потребности является стремление контролировать действия людей, влиять на их поведение, брать на себя ответственность за их действия.
- Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать всё и всех, в противоположность этому, стремление полностью отказаться от каких-либо

- Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две непересекающиеся группы. Первую группу составляют лица, стремящиеся к власти ради властвования, возможности командовать. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти для того, чтобы с её помощью более эффективно решать задачи организации.

Сопоставление теорий Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга.

Теория Маслоу

- 1 Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом
- 2 Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворённая потребность иерархической структуры
- 3 После того, как потребность удовлетворена, её мотивирующее воздействие прекращается

Теория Мак-Клелланда

- 1 Три потребности, мотивирующие человека – это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность)
- 2 Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены

Теория Герцберга

- 1 Потребности делятся на гигиенические факторы и факторы мотивации
- 2 Наличие гигиенических факторов всего лишь не даёт развиваться неудовлетворению работой
- 3 Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека
- 4 Для того, чтобы эффективно мотивировать подчинённых, руководитель должен сам