

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

A series of several parallel white lines of varying lengths and positions, all slanted diagonally from the bottom-left towards the top-right, located in the lower right quadrant of the slide.

- ▶ При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы:

**ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ  
АБРАХАМА МАСЛОУ –**

**ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ  
ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА –**

**ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДЭВИДА  
МАККЛЕЛЛАНДА**

**ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ДЖ. К.  
ГЭЛБРЕЙТА**

**КЛАССИФИКАЦИЯ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ ФРИБЕРГА**

## ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

- ▶ По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (пирамиды).
- ▶ Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

**ПОТРЕБНОСТИ  
САМОВЫРАЖЕНИЯ:**

ПОТРЕБНОСТЬ  
В РЕАЛИЗАЦИИ  
СВОИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РОСТЕ  
КАК ЛИЧНОСТИ

**ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ:**

ПОТРЕБНОСТИ В САМОУВАЖЕНИИ, ЛИЧНЫХ  
ДОСТИЖЕНИЯХ, КОМПЕТЕНТНОСТИ, УВАЖЕНИИ  
СО СТОРОНЫ ОКРУЖАЮЩИХ

**СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ**

(ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИЧАСТНОСТИ): ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ  
К ЧЕМУ ИЛИ КОМУ-ЛИБО, ЧУВСТВО СОЦИАЛЬНОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ПРИВЯЗАННОСТИ И ПОДДЕРЖКИ

**ПОТРЕБНОСТИ В БЕЗОПАСНОСТИ И ЗАЩИЩЕННОСТИ**

**ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ:**

ПОТРЕБНОСТИ В ЕДЕ, УБЕЖИЩЕ, ОТДЫХЕ И СЕКСУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

- ▶ Теория Маслоу имеет свои недостатки. Чёткой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей, по Маслоу, не существует.
- ▶ Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.
- ▶ В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Разные люди любят разные вещи.

# Теория потребностей Мак-Клееланда.

Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

**Мотивация на основании потребности в причастности - такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.**



# Двухфакторная теория Герцберга.

Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов:

## Теория двойственности Герцберга



ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а МОТИВАЦИИ — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

## Классификация потребностей Гэлбрейта.

Теория мотивации Дж. К. Гэлбрейта, как подход к повышению мотивации работников к труду, включает в себя четыре вида побудительных мотивов, представленных на рисунке в виде четырех соответствующих секторов.

1. Принуждение
2. Денежное вознаграждение
3. Отождествление (солидарность с членами организации)
4. Приспособление целей организации к своим собственным целям


Опираясь на теорию мотивации Гэлберта, менеджер может разрабатывать конкретные способы повышения мотивации работников к труду, которые будут способствовать замене их собственных потребностей и целей на потребности и цели организации.



- ▶ **Принуждение.** Относиться к наиболее старым способам мотивации работников. В его основе лежит постоянный контроль деятельности подчиненных с так называемым отрицательным вознаграждением (наказанием), если работник не выполняет свою работу так, как от него это ожидается. Форма наказания зависит от условий взаимодействия и может быть словесной (моральной), финансовой, юридической, физической. Побудительным мотивом работника становится стремление избежать наказания.
- ▶ **Денежное вознаграждение.** Также классическая форма побуждения человека к труду. Фактически осуществляется обмен времени и усилий работника на финансовое вознаграждение. В данном случае получаемые работником средства направляются затем на удовлетворение уже собственных потребностей. Что и побуждает его к активным действиям на рабочем месте. Причем активность тем выше, чем выше размер денежного вознаграждения.

- ▶ **Отождествление.** Так как в человеке сильно развито стремление быть частью какого-либо сообщества других людей, то он готов действовать для достижения не только собственных целей, но и целей этой группы людей, чтобы доказать свою причастность к группе. Постепенно он принимает цели данной группы людей (или организации) в качестве своих собственных целей и начинает отождествлять себя с этой группой. Так образуется устойчивая связь – «Что хорошо группе (организации), то хорошо и мне».
- ▶ **Приспособление целей организации к своим собственным целям.** Сделать так, чтобы организация максимально полно действовала в соответствии с собственным представлением, является одним из наиболее сильных побудительных мотивов для любого члена организации. Фактически речь идет о власти в организации. Наиболее характерно это для менеджеров и руководителей.
- ▶ Известная фраза «Миссия (главная цель) организации – это миссия ее руководителя», как нельзя лучше отражает смысл этого вида побудительных мотивов. Большое количество людей, которые готовы работать на развитие организации почти без перерывов для отдыха. Их мотивируют не только деньги. Их мотивирует творческий азарт и стремление к цели, возникающие в процессе обретения организацией желаемых черт. Их мотивирует сама возможность менять организацию в соответствии с собственными представлениями.

**В идеале, мотивационная деятельность менеджера должна быть направлена на каждого члена трудового коллектива, и включать в себя конкретные действия, направленные на повышение мотивации работника в каждом из четырех секторов через возникновение у них побудительных мотивов.**



## **Классификация вознаграждений Фриберга.**

- ▶ **Материальные вознаграждения – это заработная плата, необлагаемые налогом льготы и бесплатные услуги.**
- ▶ **Врожденные вознаграждения– хорошее физическое, психическое и умственное самочувствие при выполнении трудового задания.**
- ▶ **Нормативные вознаграждения делятся на: социальные и самовознаграждения ( это наши ценности, т.е. глубинные представления о том, что каждый человек считает самым важным в жизни.)**
- ▶ **К ним относятся:достижения, власть, другие социальные ценности, включая идеологические.**