

Тема 4:»МОТИВАЦИОННЫЕ  
ТЕОРИИ»

# ПЛАН

1. Первоначальные теории мотивации.

1.1 Теория «Х».

1.2 Теория «У».

1.3 Теория «Z».

2. Содержательные теории мотивации.

2.1 Теория иерархии потребностей А.Маслоу.

2.2 Теория существования, связи и роста К. Альдерфера.

2.3 Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда и Теория двух факторов Ф. Герцберга.

# 1. Первоначальные теории мотивации.

## 1.1 Теория «Х».

Теорию  
разработал Ф.  
Тейлор (в 20-е  
годы 20 ст.)



Затем развил и  
дополнил Д. Мак  
– Грегор (в 60-е  
годы 20 ст.)



# Основные положения:

В мотивах человека преобладают биологические потребности

Для обычного человека характерна нелюбовь к работе

Затрачивать усилия людей можно только путем принуждения

Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, не берет на себя ответственности

Необходим постоянный контроль за работником со стороны руководства

# 1.2 Теория «У». Основные

## положения:

В мотивах людей преобладают социальные потребности и желание работать

Физические и эмоциональные усилия на работе для человека естественны

Нежелание работать не является наследственной чертой

Ответственность за выполнение обязательств зависит от вознаграждения

Внешний контроль и угроза не являются основными стимулами побуждения человека к деятельности

Воспитанный человек охотно берет на себя ответственность и стремится к этому

Многие люди готовы применить свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека

## 1.3 Теория «Z»

Теория разработана в 1981 г. американский профессор У. Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теории «X» и «У» Д. Мак-Грегора. Отличительная черта теории – обоснование коллективистских принципов мотивации.



# Основные положения теории «Z»:

- В мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- Люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения;
- Должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- Предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда;
- Администрация проявляет постоянную заботу о работнике;
- Человек – основа любого коллектива, именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.



## 2. Содержательные теории мотивации.

### 2.1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу.



# Основные идеи теории А. Маслоу:

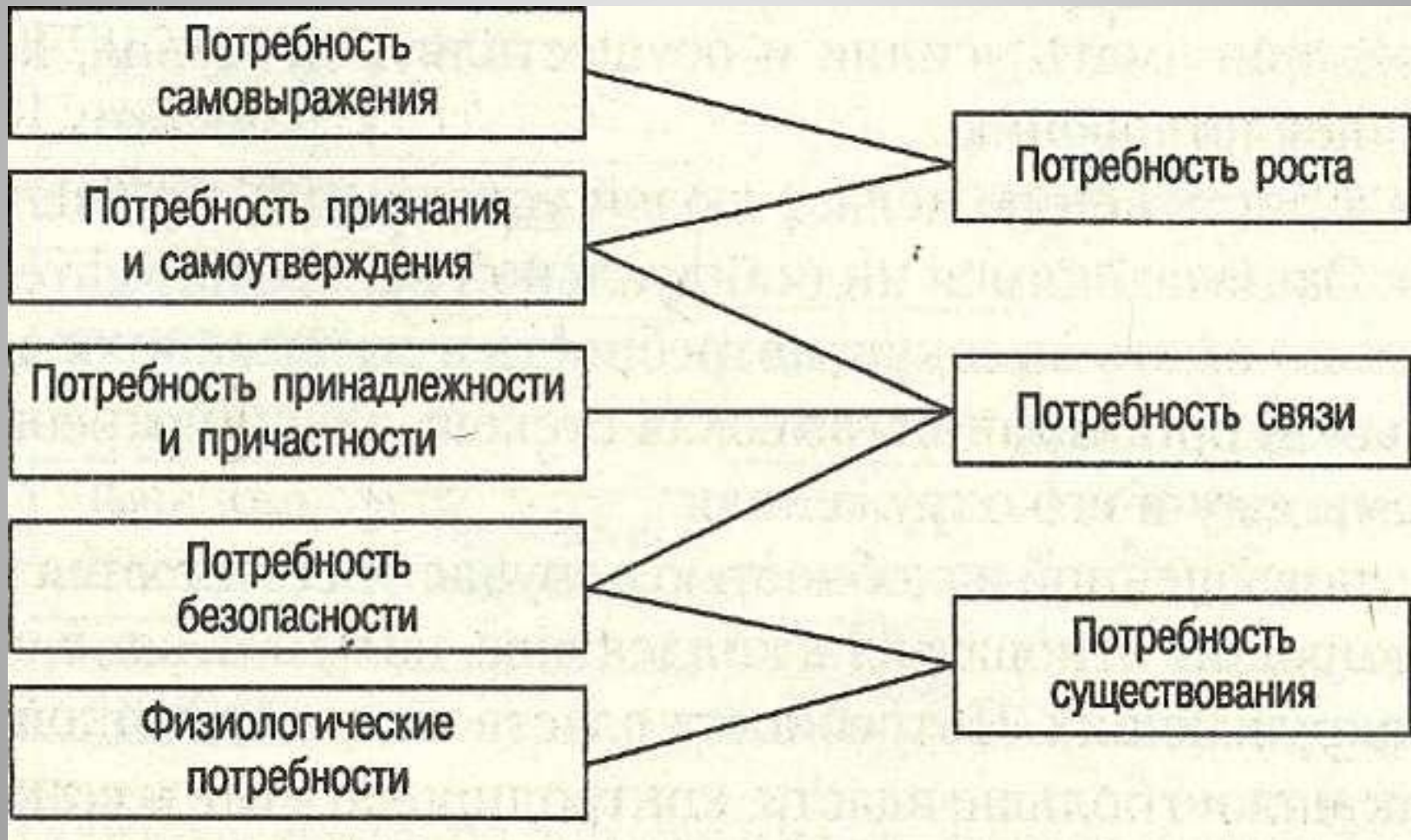
- Человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей;
- Потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям;
- Человек ощущает несколько потребностей одновременно, находящихся в комплексном взаимодействии;
- Потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

## 2.2 Теория существования, связи и роста К.Альдерфера.

Теорию потребностей существования, связи и роста разработал в 1972 г. амер. Ученый К. Альдерфер. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию А. Маслоу, он выделил 3 класса (группы) потребностей: существования, связи и роста.



# Соотношение иерархии потребностей теории А. Маслоу и К. Альдерфера:



## 2.3 Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда и Теория двух факторов Ф. Герцберга

**Д. МакКлелланд** дополнил теорию Маслоу, введя еще три уровня потребностей

✓ *потребность власти* - желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

✓ *потребность успеха*. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, то есть подтверждением его статуса, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы поощрить инициативу в решении поставленных задач;

✓ *потребность в причастности*. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

**Ф. Герцберг** разработал модель мотивации, выделив две группы факторов, которые влияют на поведение людей

✓ *гигиенические факторы*: условия труда, социальные отношения, стиль руководства и характер контроля в организации, вознаграждение, социально-психологический климат и межличностные отношения на предприятии. Положительное проявление факторов дает лишь отсутствие неудовлетворения работой у людей;

✓ *факторы мотивации*: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, признание успеха, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**