

Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. проф. В.П. Пугачева — М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).

# Оглавление

## Раздел 1

### ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ

<b>Глава 1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ И ЕЕ СИСТЕМА.</b> . . . . .	<b>6</b>
---	----------

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

<b>§ 1. Понятие мотивации и ее виды</b> . . . . .	<b>6</b>
1.1. Понятие мотивации и мотива . . . . .	6
1.2. Классификация мотивации . . . . .	8
1.3. Параметры и виды мотивации. . . . .	9
<b>§ 2. Система мотивации</b> . . . . .	<b>11</b>
2.1. Основные подходы к структурированию системы мотивации . . . . .	11
2.2. Структура мотивации . . . . .	13

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Контрольные вопросы . . . . .	17
Тесты для контроля знаний. . . . .	17

<b>Глава 2. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. КОНЦЕПЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ О ЛИЧНОСТИ.</b> . . . . .	<b>20</b>
--	-----------

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

<b>§ 1. Картины человека в теориях трудовой мотивации</b> . . . . .	<b>20</b>
1.1. Основные типы теорий мотивации . . . . .	20
1.2. «ХУ-теория» Макгрегора . . . . .	21
1.3. Развитие теории Макгрегора . . . . .	22
1.4. Теория человеческих отношений. . . . .	23
1.5. Теория «2» Оучи . . . . .	24
<b>§ 2. Внутриличностные теории мотивации</b> . . . . .	<b>25</b>
2.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. . . . .	25
2.2. Практическая значимость теории А. Маслоу. . . . .	28
2.3. Теория потребностей К. Альдорфера . . . . .	29
2.4. Теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда . . . . .	31
2.5. Теория двух факторов Ф. Герцберга (Герцберга). . . . .	33
2.6. Значение теории Ф. Герцберга. . . . .	34

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Контрольные вопросы. . . . .	36
Тесты для контроля знаний . . . . .	37
Тест: «Что люди хотят получить от своей работы?». . . . .	39

Тест «Что вами движет?» . . . . .	40
Тест «Парные сравнения» . . . . .	42
Ситуация «Мотивационный конфликт в кризисной компании» . . . . .	44
<b>Глава 3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. . . . .</b>	<b>45</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
<b>§ 1. Теории трудовой мотивации Д. Аткинсона и С. Адамса . . . . .</b>	<b>45</b>
1.1. Концепция мотивации Аткинсона . . . . .	45
1.2. Теория справедливости С. Адамса . . . . .	47
1.3. Значение теории С. Адамса . . . . .	49
<b>§ 2. Теории мотивации Б. Скиннера и В. Врума . . . . .</b>	<b>50</b>
2.1. Теория усиления мотивации Скиннера . . . . .	50
2.2. Теория мотивации В. Врума . . . . .	52
<b>§ 3. Модель мотивации Лоулера — Портера. Многообразие аспектов мотивации и отражающих их теорий. . . . .</b>	<b>56</b>
3.1. Мотивационная модель Лоулера — Портера . . . . .	56
3.2. Основные сферы мотивации . . . . .	57
<b>ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
Контрольные вопросы . . . . .	59
Тесты для контроля знаний . . . . .	59
Тест «Какой тип взаимоотношений между работником и организацией вы предпочитаете?» . . . . .	62
Мотивационная ситуация «Повышение зарплаты» . . . . .	63
<b>Глава 4. ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ. . . . .</b>	<b>65</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
<b>§ 1. Предметная деятельность и природа человеческих потребностей. . . . .</b>	<b>65</b>
<b>§ 2. Отличие человеческих потребностей от потребностей животных. . . . .</b>	<b>70</b>
<b>§ 3. Связь между потребностью и мотивом . . . . .</b>	<b>74</b>
<b>§ 4. Функции мотивов в теории деятельности . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>§ 5. Формирование мотивов . . . . .</b>	<b>80</b>
<b>§ 6. Направляющая и смыслообразующая функции мотивов. . . . .</b>	<b>85</b>
<b>ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
Контрольные вопросы . . . . .	89
Тесты для контроля знаний . . . . .	89

**Раздел 2**  
**ОБЪЕКТЫ МОТИВАЦИИ**

**Глава 5. СУБЪЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ. . . . . 91**

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**§ 1. Понятие субъективного механизма мотивации и его структура. . . . . 91**

- 1.1. Роль психологического механизма мотивации в мотивационном процессе. . . . . 91
- 1.2. Основные звенья механизма мотивации. . . . . 92

**§ 2. Потребностный блок механизма мотивации. . . . . 94**

- 2.1. Потребность и потребностное состояние. . . . . 94
- 2.2. Личностные черты, притязания и ожидания. . . . . 98
- 2.3. Поисковая активность. . . . . 100
- 2.4. Восприятие и селекция стимулов. Ментальные карты и программы. . . . . 101

**§ 3. Установочный блок механизма мотивации. . . . . 105**

- 3.1. Установка. . . . . 105
- 3.2. Установочная ситуация и каналные факторы. . . . . 106

**§ 4. Оценочная подсистема механизма мотивации. . . . . 110**

- 4.1. Ценности. . . . . 110
- 4.2. Когниции. . . . . 112
- 4.3. Подсознание. . . . . 115
- 4.4. Автоматизмы бессознательного. . . . . 117
- 4.5. Процесс оценки стимула и борьбы мотивов. . . . . 118

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

- Контрольные вопросы. . . . . 121
- Тесты для контроля знаний. . . . . 122
- Ситуация «Срочный заказ». . . . . 124

**Глава 6. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ МОТИВАЦИИ (САМОМОТИВАЦИЯ). . . . . 126**

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**§ 1. Понятие и специфика самомотивации. . . . . 126**

- 1.1. Когда необходимо развивать самомотивацию? . . . . . 128
- 1.2. Самоценность мотивов при самомотивации. . . . . 130
- 1.3. Выбор мотивов поведения в процессе самомотивации. . . . . 131
- 1.4. Мотивационная концепция структуры личности как основа современных представлений о самомотивации. . . . . 132
- 1.5. Гармоничный тип самомотивации и его особенности. . . . . 133

**§ 2. Основные функции самомотивации. . . . . 135**

- 2.1. Четыре группы функций самомотивации. . . . . 135

2.2. Стили самомотивации . . . . .	137
2.3. Смена характеристик самомотивации. . . . .	139
2.4. Самомотивация группового поведения. . . . .	141
<b>§ 3. Уровни и типы мотивационной динамики сотрудника . . . . .</b>	<b>143</b>
3.1. Уровни мотивационной динамики сотрудников. . . . .	143
3.2. Типы мотивационной динамики сотрудников. . . . .	146
3.3. Рекомендации менеджерам по управлению мотивационной динамикой сотрудников. . . . .	148
<b>§ 4. Современные методы самомотивации . . . . .</b>	<b>149</b>
4.1. Самовнушение как метод психологической поддержки в процессе самомотивации. . . . .	149
4.2. Практика осуществления сознательного самовнушения. . . . .	153
4.3. Аутогенная тренировка как метод психологической поддержки при самомотивации. . . . .	155
4.4. Рекомендации по применению методик аутогенной тренировки. . . . .	156
4.5. Применение методик аффирмативной поддержки личности в процессе самомотивации. . . . .	158
4.6. Общие правила разработки текстов аффирмативной поддержки. . . . .	159
4.7. Составление мотивирующих персональных контрактов как метод самомотивации. . . . .	163
4.8. Практические рекомендации по составлению мотивирующих персональных контрактов. . . . .	163
<b>ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
Контрольные вопросы. . . . .	169
Тесты для контроля знаний. . . . .	170
Ситуация «Игрок и управленец». . . . .	171
Ситуация «Добросовестная уборщица». . . . .	172
<b>Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТЫ МОТИВАЦИИ. . . . .</b>	<b>174</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
<b>§ 1. Роль организации в мотивационном процессе . . . . .</b>	<b>174</b>
1.1. Важнейшие подсистемы организации, влияющие на мотивационный процесс. . . . .	174
1.2. Мотивационное влияние организационной структуры. . . . .	176
1.3. Статусно-должностная мотивация. . . . .	178
1.4. Ролевая мотивация. . . . .	181
<b>§ 2. Организационная культура как фактор мотивации. . . . .</b>	<b>183</b>
2.1. Основные направления культурной мотивации. . . . .	183
2.2. Символический подход к мотивации. . . . .	185
2.3. Символический менеджмент. . . . .	187

2.4. Механизм символической мотивации . . . . .	190
2.5. Достоинства и недостатки символического менеджмента . . . . .	191
<b>§ 3. Мотивационное влияние руководителей . . . . .</b>	<b>193</b>
3.1. Мотивационные аспекты руководства персоналом . . . . .	194
3.2. Авторитет как инструмент мотивации . . . . .	197

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Контрольные вопросы . . . . .	199
Тесты для контроля знаний . . . . .	200

<b>Глава 8. РАБОЧАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ МОТИВАЦИИ. . . . .</b>	<b>202</b>
--	------------

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

<b>§ 1. Основные направления мотивационного влияния группы . . . . .</b>	<b>202</b>
1.1. Сплоченность группы и тип личности мотивируемого как определители возможностей влияния группы . . . . .	202
1.2. Информационное и оценочное воздействие. Влияние примера . . . . .	204
1.3. Стимулирующее и санкционирующее воздействие . . . . .	206
1.4. Влияние контроля и групповых ролей . . . . .	208
<b>§ 2. Конформность и групповое влияние . . . . .</b>	<b>212</b>
2.1. Роль конформности в детерминации группового поведения . . . . .	212
2.2. Факторы, обуславливающие проявление конформизма . . . . .	214
<b>§ 3. Использование возможностей группы в мотивационной работе . . . . .</b>	<b>217</b>
3.1. Достоинства группового влияния . . . . .	217
3.2. Недостатки группового влияния . . . . .	219
3.3. Правила нейтрализации негативных последствий группового мышления . . . . .	221
<b>§ 4. Управление мотивационным влиянием неформальных групп . . . . .</b>	<b>223</b>
4.1. Можно ли обойтись без неформальных групп? . . . . .	223
4.2. Управление динамикой неформальных групп . . . . .	225

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Контрольные вопросы . . . . .	228
Тесты для контроля знаний . . . . .	228
Тест «Восприятие индивидом группы» . . . . .	231
Тест «О-сортировка» . . . . .	234
Методика «Опросник аффилиации» . . . . .	238
Ситуация «высочка» . . . . .	242

**Глава 9. РЕСУРСЫ МОТИВАЦИИ. . . . . 244**

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

<b>§ 1. Общая типология ресурсов мотивации и стимулов. . . . .</b>	<b>244</b>
1.1. Понятие и типы ресурсов мотивации. . . . .	244
1.2. Общая классификация стимулов. . . . .	246
<b>§ 2. Денежные стимулы и социальные льготы. . . . .</b>	<b>247</b>
2.1. Денежные стимулы. . . . .	247
2.2. Социальные льготы. . . . .	251
<b>§ 3. Организационно-административные стимулы. Мотивационное влияние труда_____</b>	<b>253</b>
3.1. Организационно-административные средства мотивации . . .	253
3.2. Стимулы, связанные с организацией труда, его содержанием и условиями. . . . .	255
<b>§ 4. Стратификационные и пространственно- временные стимулы. . . . .</b>	<b>257</b>
4.1. Стратификационные стимулы. . . . .	257
4.2. Стимулы участия. . . . .	259
4.3. Пространственно-временные стимулы. . . . .	261
<b>§ 5. Коммуникационные, личностного и профессионального развития и групповые стимула. . . . .</b>	<b>263</b>
5.1. Коммуникационные стимулы. . . . .	263
5.2. Стимулы развития. . . . .	268
5.3. Групповые стимулы. . . . .	270

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Контрольные вопросы. . . . .	270
Тесты для контроля знаний. . . . .	271

**Глава 10. ПРОЦЕСС, ОРГАНИЗАЦИЯ И УСЛОВИЯ ТРУДА. . . . . 274**

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

<b>§ 1. Процесс, организация и условия труда: основные понятия и свойства. . . . .</b>	<b>274</b>
1.1. Процесс труда. . . . .	275
1.2. Организация и условия труда. . . . .	276
<b>§ 2. Основные подходы к использованию процесса, организации и условий труда в качестве ресурсов мотивации. . . . .</b>	<b>277</b>
<b>§ 3. Параметры процесса, организации и условий труда. . . . .</b>	<b>280</b>
3.1. Параметры процесса труда. . . . .	280
3.2. Параметры организации труда_____	281
3.3. Параметры условий труда. . . . .	283

<b>§ 4. Возможности и способы использования параметров процесса, организации и условий труда для стимулирования сотрудников организаций. . . . .</b>	<b>283</b>
4.1. Возможности и пути использования процесса труда как ресурса мотивации. . . . .	284
4.2. Возможности и пути использования организации труда как ресурса мотивации. . . . .	285
4.3. Возможности и пути использования условий труда как ресурса мотивации. . . . .	290
<b>ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
Контрольные вопросы. . . . .	293
Тесты для контроля знаний. . . . .	293
Ситуация «Конфликт в кадровом агентстве "Эксперт"». . . . .	294

### Раздел 3 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ

<b>Глава II. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ. . . . .</b>	<b>296</b>
---	------------

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

<b>§ 1. Диагностика состояния рынка труда и выбор позиции компании на рынке труда. . . . .</b>	<b>296</b>
1.1. Диагностика состояния рынка труда. . . . .	297
1.2. Выбор позиции компании на рынке труда. . . . .	299
<b>§ 2. Диагностика методов, форм и элементов мотивации и оплаты труда. . . . .</b>	<b>299</b>
2.1. Взаимосвязь системы мотивации и оплаты труда со стратегией компании и анализ системы мотивации. . . . .	300
2.2. Состояние системы базовых окладов, надбавок к базовым окладам и системы премирования. . . . .	301
2.3. Состояние систем дополнительных льгот и нематериальной мотивации. . . . .	302
<b>§ 3. Изучение структуры мотивации и удовлетворенности сотрудников. . . . .</b>	<b>303</b>
3.1. Мотивационный профиль. . . . .	303
3.2. Удовлетворенность сотрудников. . . . .	305
3.3. Принятие управленческих решений по разработке/корректировке системы мотивации и оплаты труда. . . . .	305

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Контрольные вопросы. . . . .	308
Тесты для контроля знаний. . . . .	309
Приложение 1. Структура обзора заработных плат. . . . .	310
приложение 2. Опросник анализа состояния системы управления персоналом. . . . .	311



Приложение 3. Вопросник для определения иерархии потребностей по А.Маслоу. Мотивационный тест по модели Д. МакКлелланда . . . . .	311
Приложение 4. Опросник исследования удовлетворенности персонала . . . . .	313
Ситуация «Мотивация управленческого звена на производстве». . . . .	«..316

**Глава 12. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА. . . . . 322**

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

<b>§ 1. Основные компоненты системы мотивации и оплаты труда . . . . .</b>	<b>322</b>
1.1. Дифференциация персонала . . . . .	322
1.2. Методы оценки должностей . . . . .	323
1.3. Элементы и формы системы оплаты труда . . . . .	325
1.4. Формы оплаты труда . . . . .	325
1.5. Дополнительные льготы . . . . .	327
1.6. Системы дополнительных льгот . . . . .	327
1.7. Нематериальная мотивация . . . . .	328
1.8. Формирование компенсационного пакета . . . . .	329
<b>§ 2. Стратегия компании и система мотивации и оплаты труда . . . . .</b>	<b>330</b>
<b>§ 3. Позиционирование компании на рынке труда . . . . .</b>	<b>331</b>
<b>§ 4. Разработка системы оплаты труда . . . . .</b>	<b>332</b>
4.1. Разработка фиксированной части оплаты труда (системы базовых окладов). . . . .	332
4.2. Разработка переменной части системы оплаты труда . . . . .	336
4.3. Разработка системы дополнительных льгот и нематериальной мотивации . . . . .	338
<b>§ 5. Внедрение системы мотивации и оплаты труда . . . . .</b>	<b>339</b>
5.1. Разработка структуры компенсационного пакета . . . . .	339
5.2. План и бюджет внедрения новой системы мотивации и оплаты труда. Нормативные документы . . . . .	340
5.3. Оценка эффективности новой системы мотивации и оплаты труда . . . . .	342

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Контрольные вопросы . . . . .	342
Тесты для контроля знаний . . . . .	343
Приложение 1. Пример структуры Положения о системе мотивации и оплаты труда . . . . .	345
Приложение 2. Ситуация «Соревнование "Лучшая бригада" (нематериальная мотивация)». . . . .	346

## Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИЕЙ. . . . 348

### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

<b>§ 1. Понятие и вида деструктивной мотивации. . . . .</b>	<b>348</b>
1.1. Что такое деструктивная мотивация? . . . . .	348
1.2. Особенности демотивации. . . . .	349
1.3. Что такое «микрополитика»? . . . . .	351
<b>§ 2. Микрополитическая мотивация. . . . .</b>	<b>355</b>
2.1. Особенности микрополитической мотивации. . . . .	355
2.2. Микрополитический подход к мотивации . . . . .	355
2.3. Микрополитическая мотивация как результат сопоставления различных моделей реализации личных интересов. . . . .	358
<b>§ 3. Основные факторы микрополитической мотивации. . . . .</b>	<b>361</b>
3.1. Личностные предпосылки микрополитической мотивации. . . . .	361
3.2. Ситуационные факторы микрополитической мотивации	363
<b>§ 4. Важнейшие факторы микрополитической мотивации в постсоветской России. . . . .</b>	<b>367</b>
4.1. Микрополитические традиции и современность . . . . .	367
4.2. Механизм микрополитической мотивации в современной России . . . . .	369
4.3. Пути ослабления микрополитической мотивации. . . . .	371

### ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Контрольные вопросы_____	377
Тесты для контроля знаний . . . . .	378
Тест «Насколько вы стремитесь участвовать во внутриорганизационных микрополитических процессах?» . . . . .	380
Ситуация «Конфликт в офисе». . . . .	382
Ситуация «Регистрационная палата». . . . .	383