



*Мотивация
деятельности в
менеджменте*

Лекция

Основные понятия

- *Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.
- *Потребности* – это внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо.

Основные понятия

- *Мотив* — это то, что вызывает определенные действия человека.
- *Стимулы* — выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

Схема мотивационного процесса



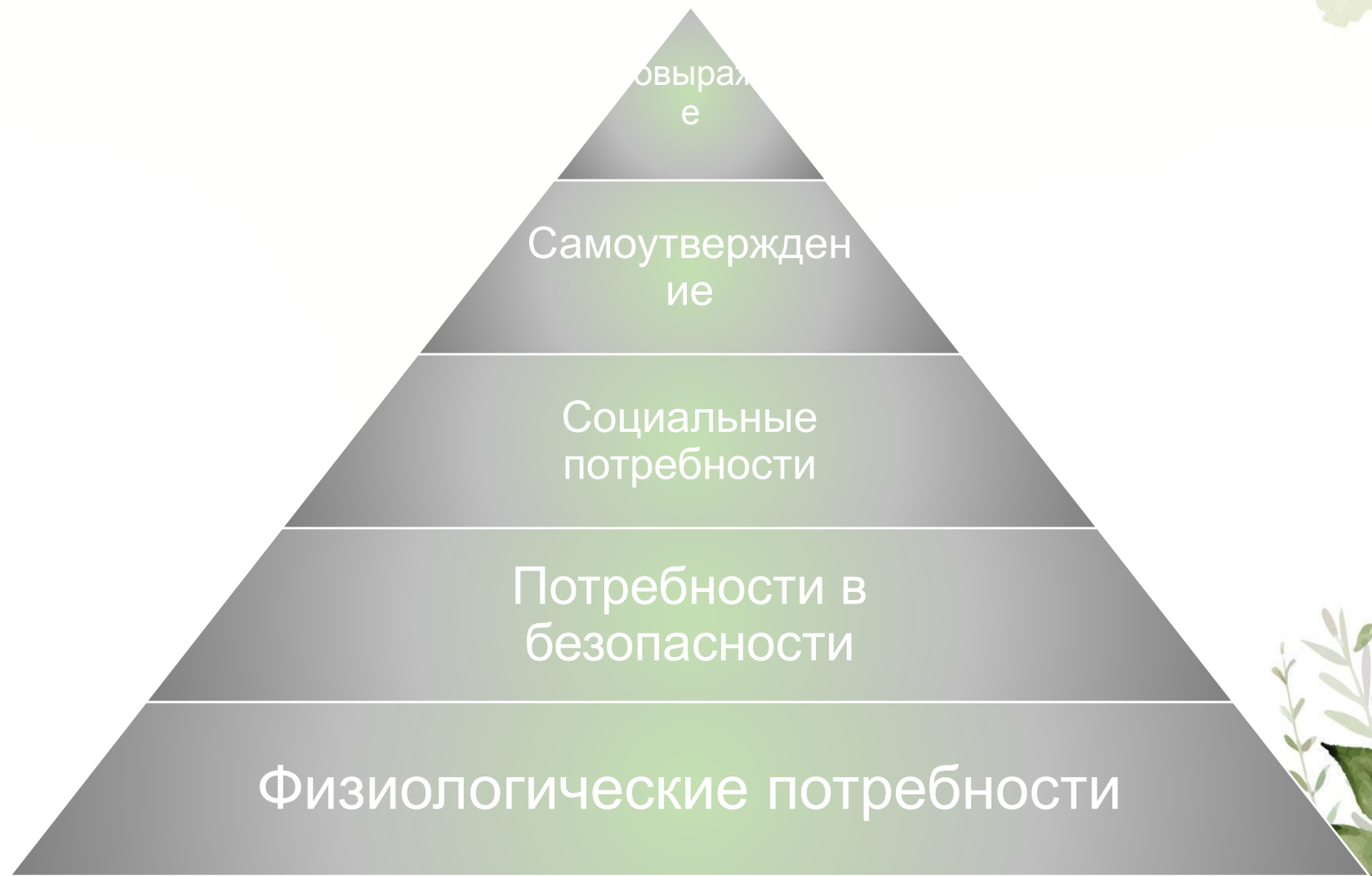
Теория иерархии потребностей Маслоу

Основные идеи :

- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные – не мотивируют людей;
- чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



Пирамида потребностей Маслоу

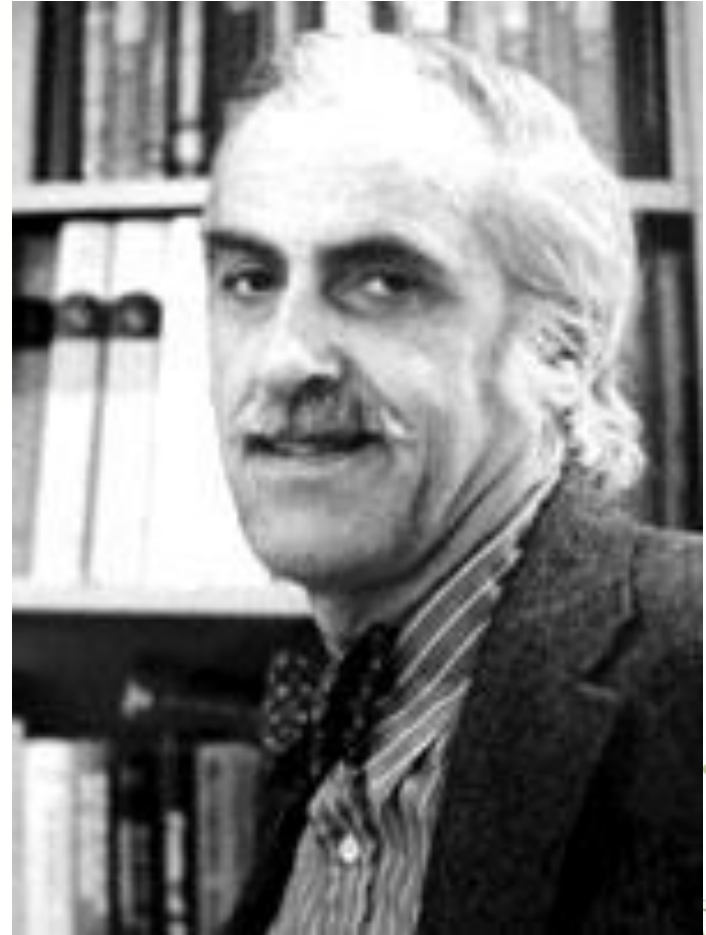


Недостатки концепции Маслоу

- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

Теория ERG Альдерфера

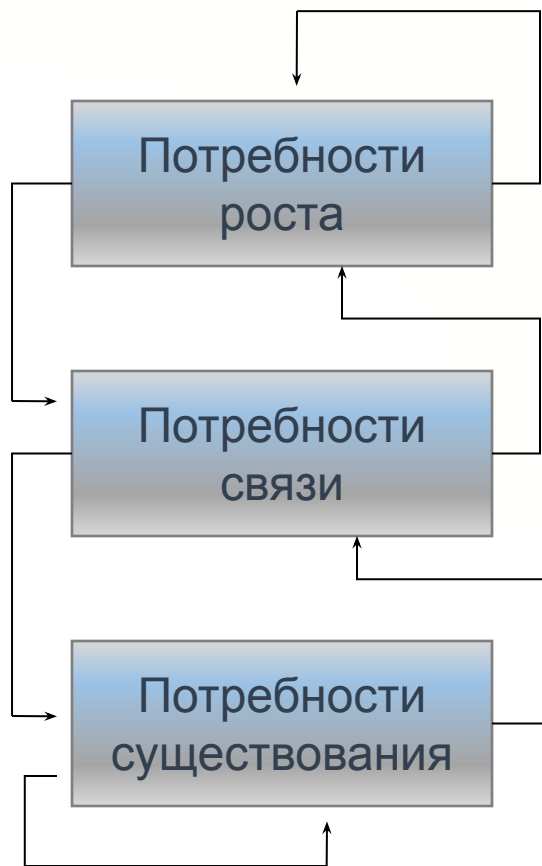
Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.



Теория ERG Альдерфера (группы потребностей)



Схема восхождения и обратного входа вниз по иерархии потребностей Альдерфера



- **Процесс удовлетворения потребностей** — это движения вверх по уровням потребностей.
- **Процесс фрустрации** — это поражение в стремлении удовлетворить потребность.

Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей)

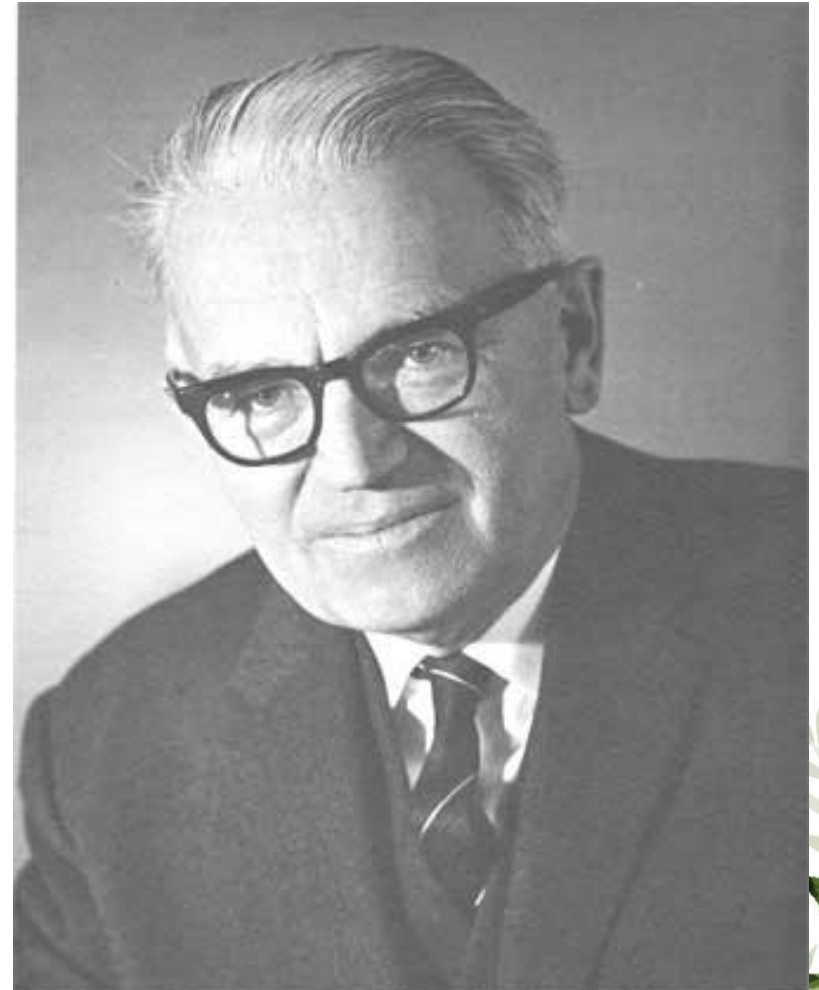
Автор выделяет:

- потребность в успехе (стремление человека достигать поставленные цели более эффективнее, чем прежде);
- потребность в причастности (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- потребность во власти:
 - стремятся к власти ради властвования
 - стремятся к власти ради решения групповых задач.

Теория двух факторов Герцберга

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.



Группы потребностей

1. *Мотивирующие* (в признании, успехе, продвижении по службе и т.д.)
2. *«Гигиенические»* (связанные с условиями труда)



Шкалы для оценки степени удовлетворения потребностей

1. «Удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» (удовлетворение мотивирующих потребностей стимулирует трудовую активность, неудовлетворенность – не демотивирует).
2. «Неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (неудовлетворенность «гигиенических» потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но удовлетворенность – полностью не активизирует ее).

Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Принадлежность к...	41	34	17

Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения привлекательности работы	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8

Теория ожидания В. Врума

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

Валентность – степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

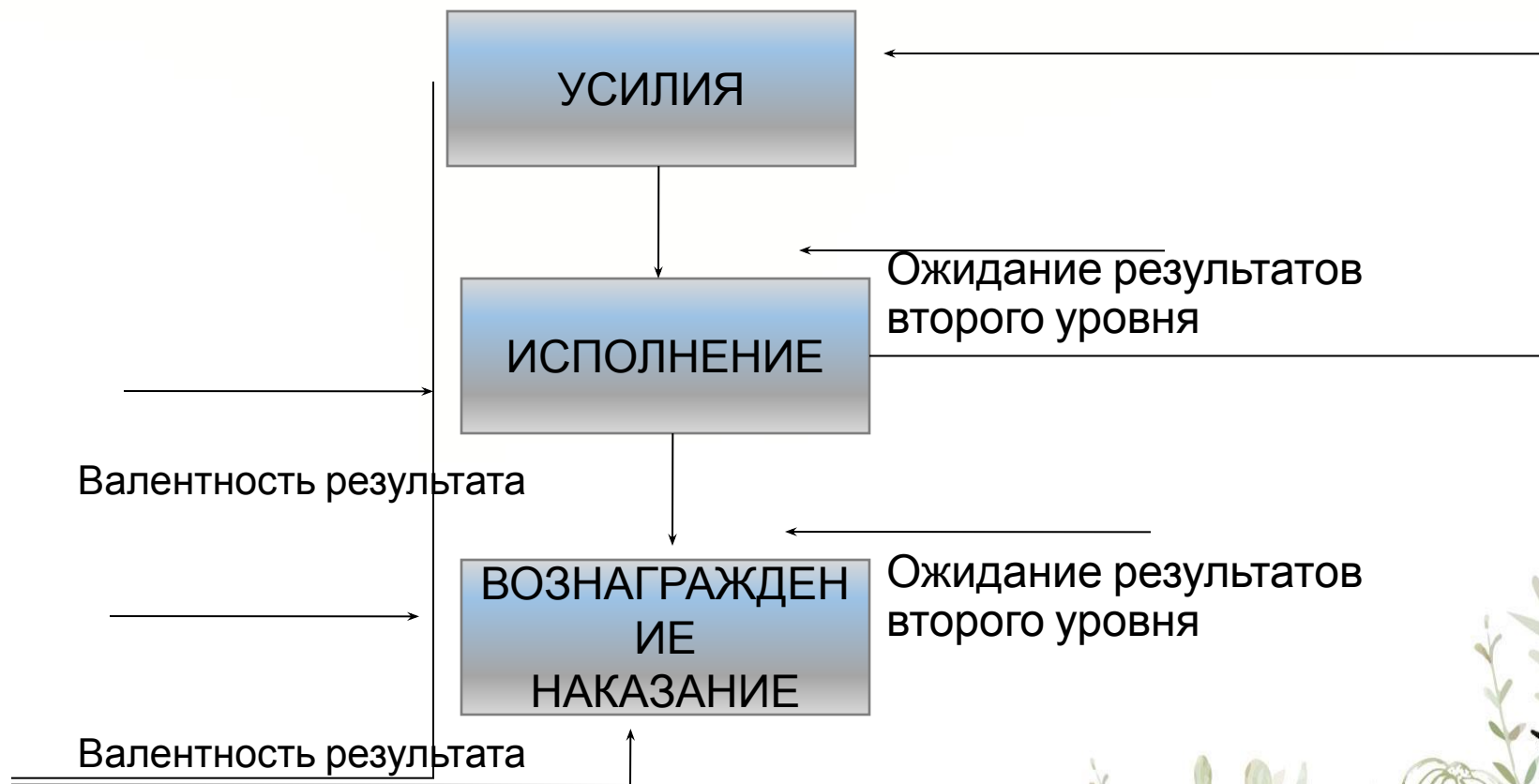
Ожидание – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.



Схематичное отображение теории ожидания



Теория справедливости Дж. Адамса

Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц



Теория справедливости Дж. Адамса

Положительную роль составляют:

- открытые обсуждения спорных вопросов;
- исключение тайны в отношении величины вознаграждения;
- создание благоприятного морально-психологического климата.



The background is a soft watercolor illustration of various plants. It features several green leaves of different shapes and sizes, some with prominent veins. There are also clusters of small, light green flowers and a few larger, delicate purple flowers. The overall style is gentle and artistic, with a focus on natural elements. The text is centered in the upper half of the image.

*Благодарю за
внимание*