



*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



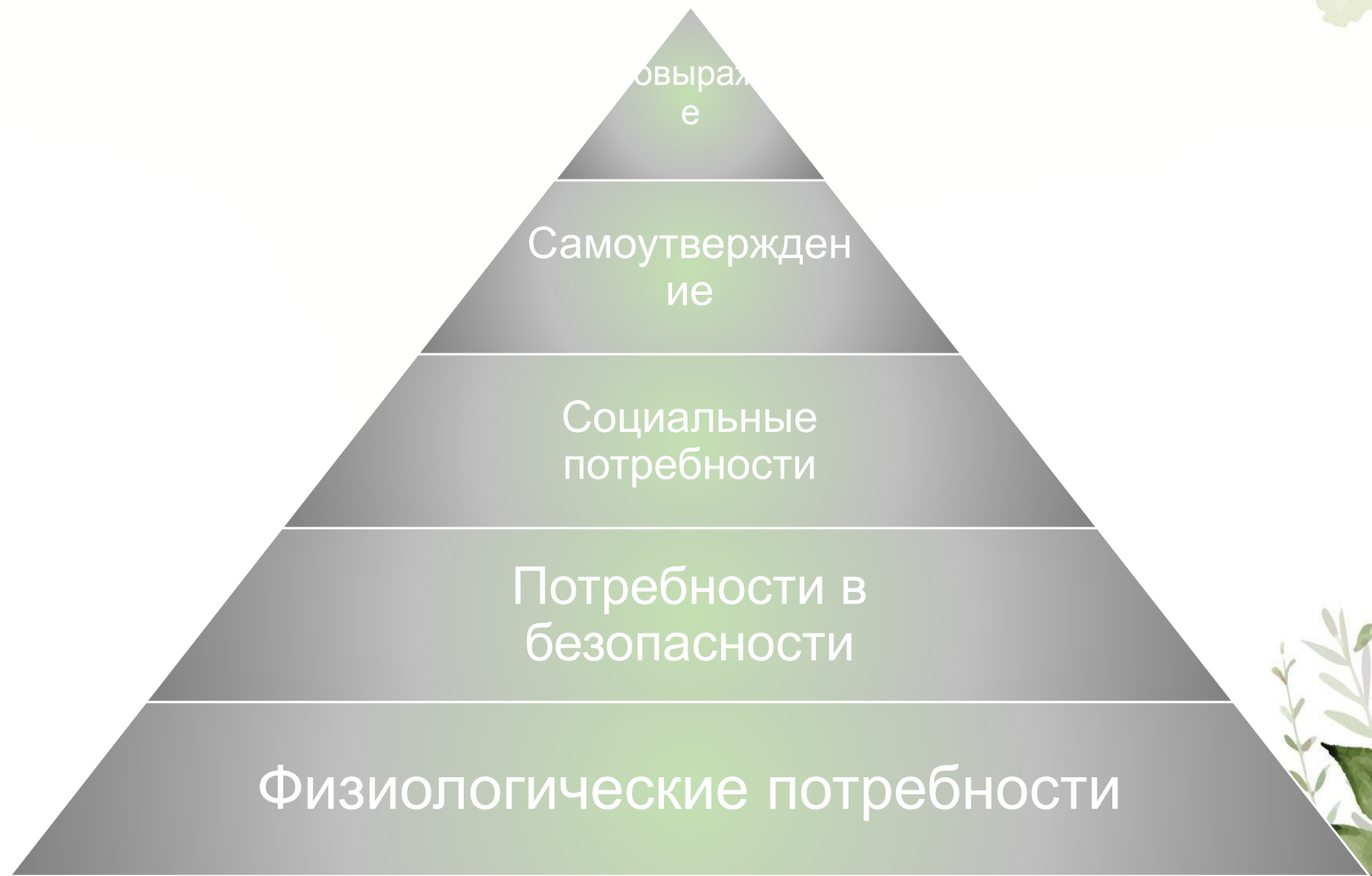
# Теория иерархии потребностей Маслоу

## 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

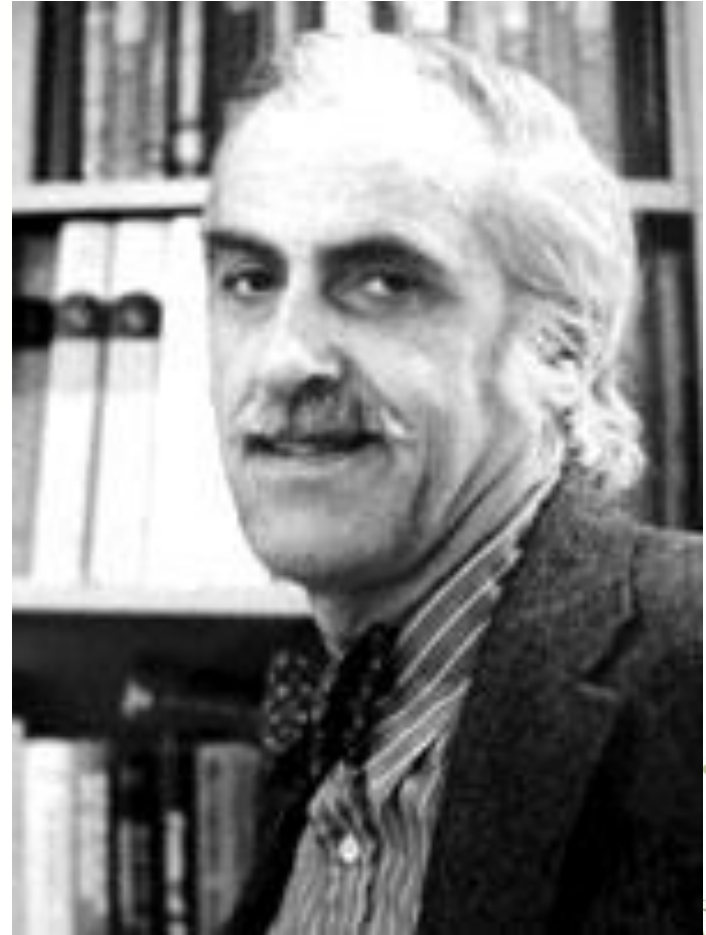


# *Недостатки концепции Маслоу*

- 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.

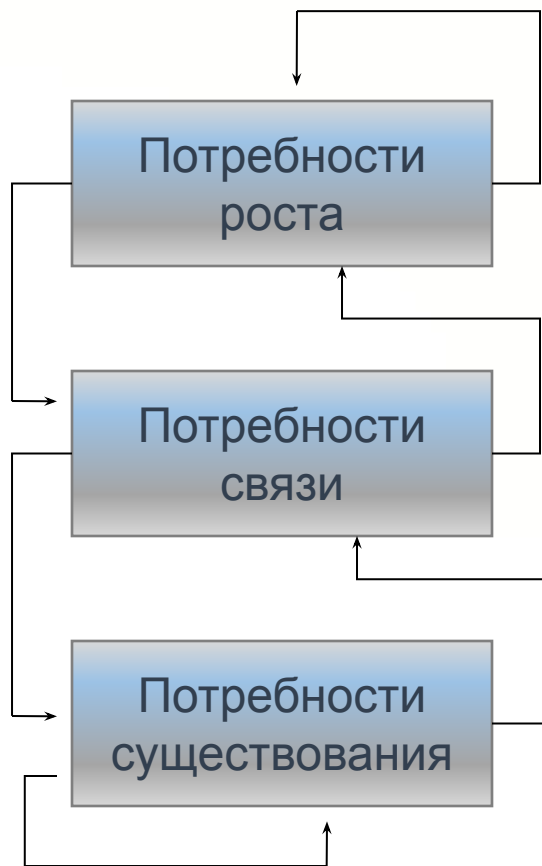




# *Теория ERG Альдерфера (группы потребностей)*



## *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)*

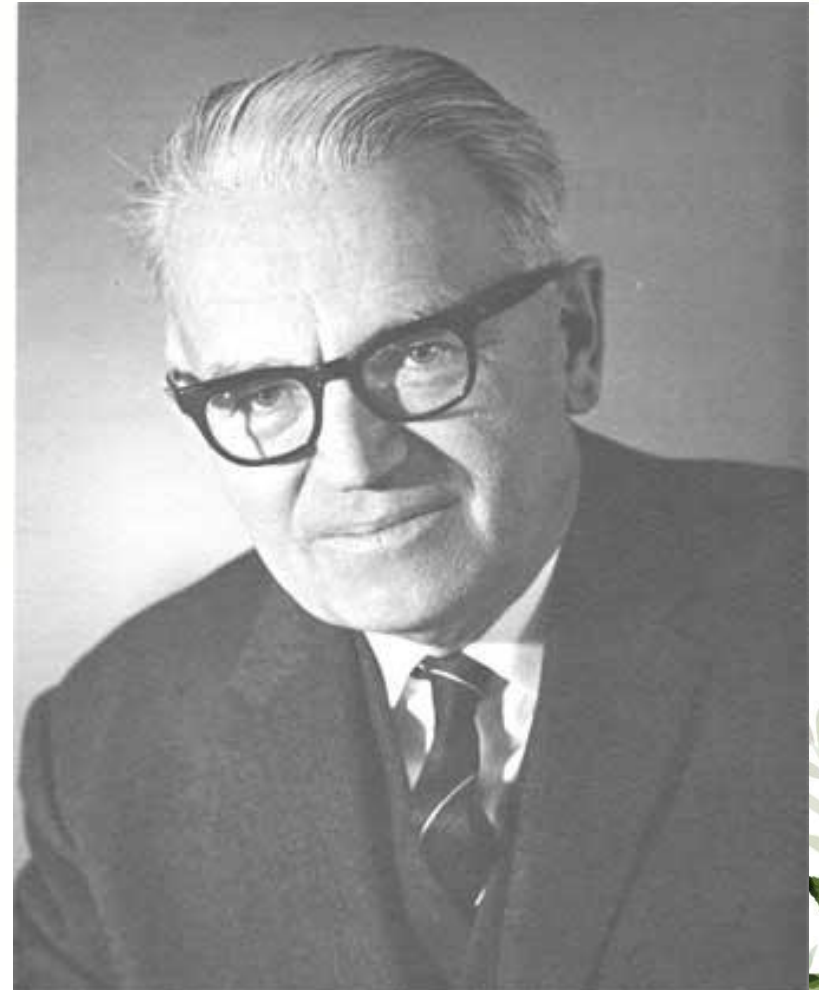
Автор выделяет:

- 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.

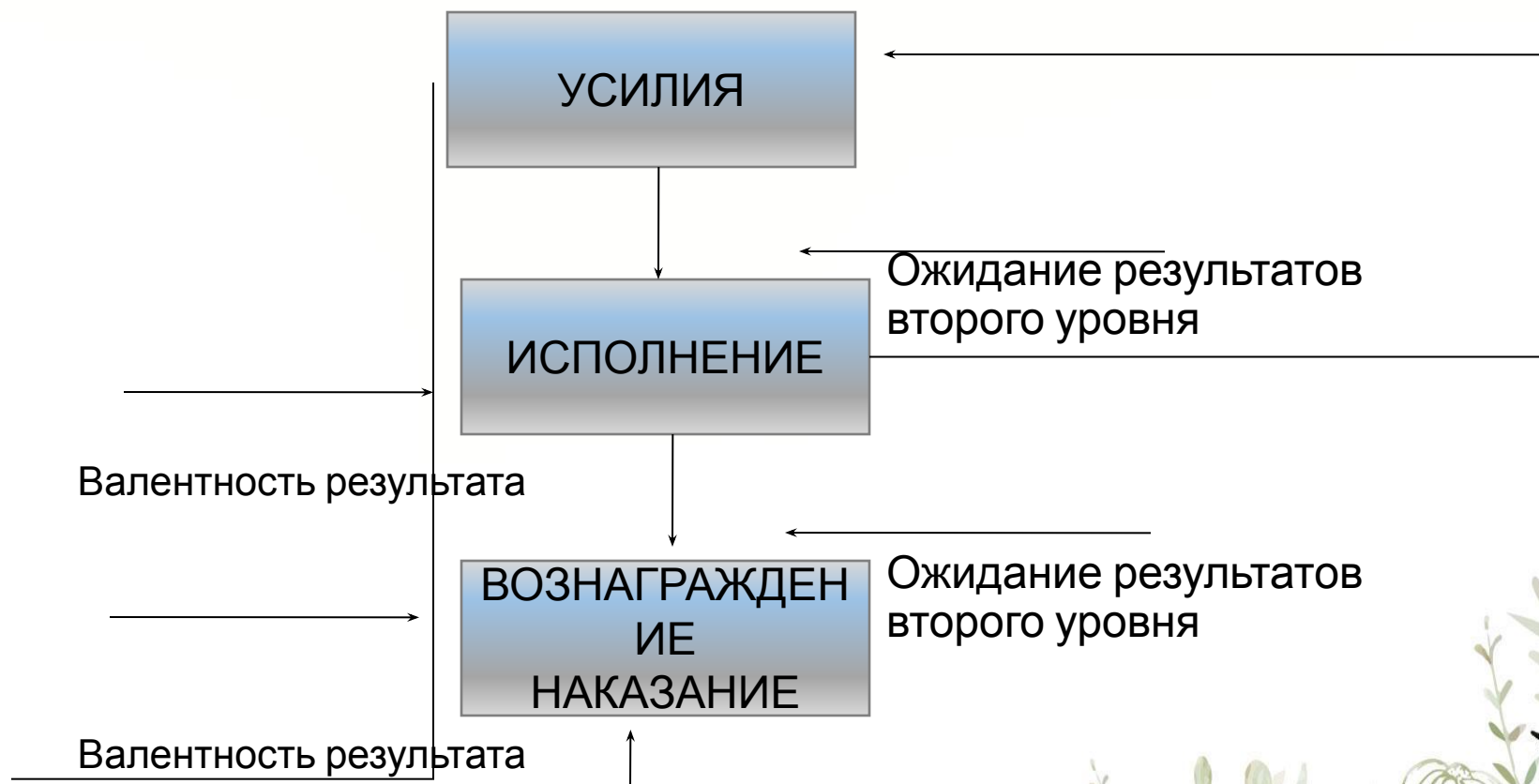
*Ожидание* – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

# *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 stems with oval-shaped leaves, some in shades of light and dark green. 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 white background and soft, blended colors.

*Благодарю за  
внимание*