

# Тема 8. Мотивация



# План лекции

- Понятие мотивации
- Содержательные теории мотивации
- Процессуальные теории мотивации
- Оценка результатов труда и вознаграждение
- Особенности систем мотивации на российских предприятиях

**«Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним как к индивидам»**

**П. Дракер**

# Мотивация -

совокупность движущих сил,  
побуждающих человека к  
осуществлению определенных  
действий

**Потребность** – это состояние  
индивида, создаваемое испытываемой  
им нуждой в объектах, необходимых  
для его существования и развития, и  
выступающее источником его  
активности

# МОТИВ — ЭТО:

- 1)** побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей субъекта;
- 2)** осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности

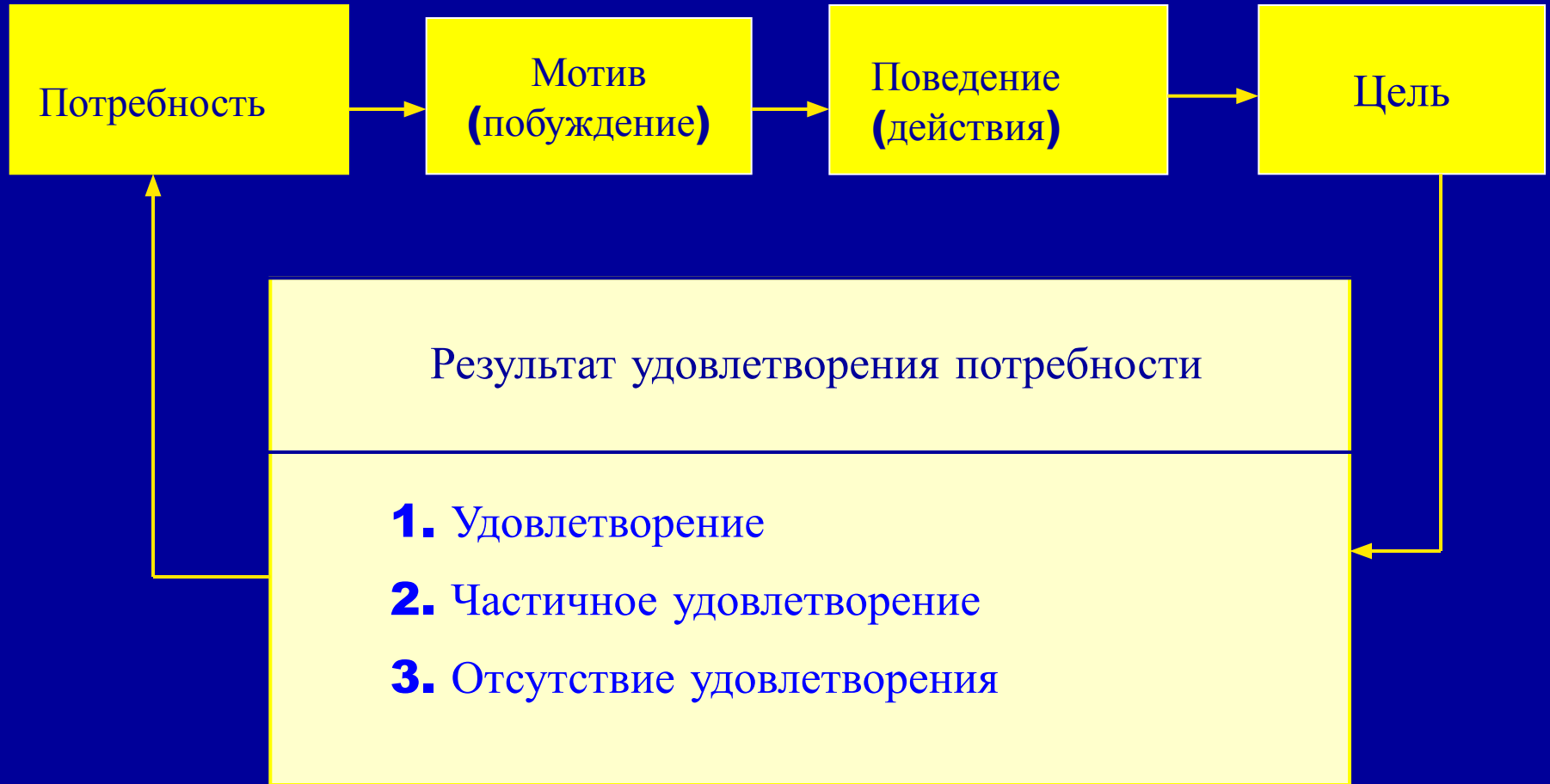
**СТИМУЛ** – внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

В качестве стимулов могут выступать любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека:

отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия.



# Модель мотивации через потребности



# Закон результата

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем

**МОТИВАЦИЯ**

```
graph TD; A[МОТИВАЦИЯ] --> B[Система мотивов определённого человека]; A --> C[Система действий по активизации мотивов определённого человека]; B --> D[Осознаваемые мотивы]; B --> E[Неосознаваемые мотивы]; C --> F[Осознанные действия]; C --> G[Неосознанные действия];
```

Система **мотивов**  
определённого  
человека

Система **действий**  
по активизации  
МОТИВОВ  
определённого  
человека

**Осознаваемые**  
е  
**МОТИВЫ**

**Неосознаваемые**  
е  
**МОТИВЫ**

**Осознанные**  
**действия**

**Неосознанные**  
е  
**действия**

# Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу



Удовлетворение  
вне процесса труда

Потребности

Удовлетворение  
В процессе труда

**Возможности для**

**Образование,  
религия, хобби,  
личностный рост**

Потребности  
в самоактуа-  
лизации

**обучения,  
продвижения,  
роста, проявления  
творческих**

**Одобрение семьи,  
друзей, общества**

Потребности  
в уважении

**способностей,  
признание,  
высокий статус,  
дополнительные  
обязанности**

**Семья, друзья,  
общественные  
группы**

Социальные  
потребности

**Рабочие группы,  
клиенты,  
коллеги, начальники,  
неформальные группы**

**Отсутствие войн,  
загрязнений  
природной  
среды, насилия**

Потребности в  
безопасности

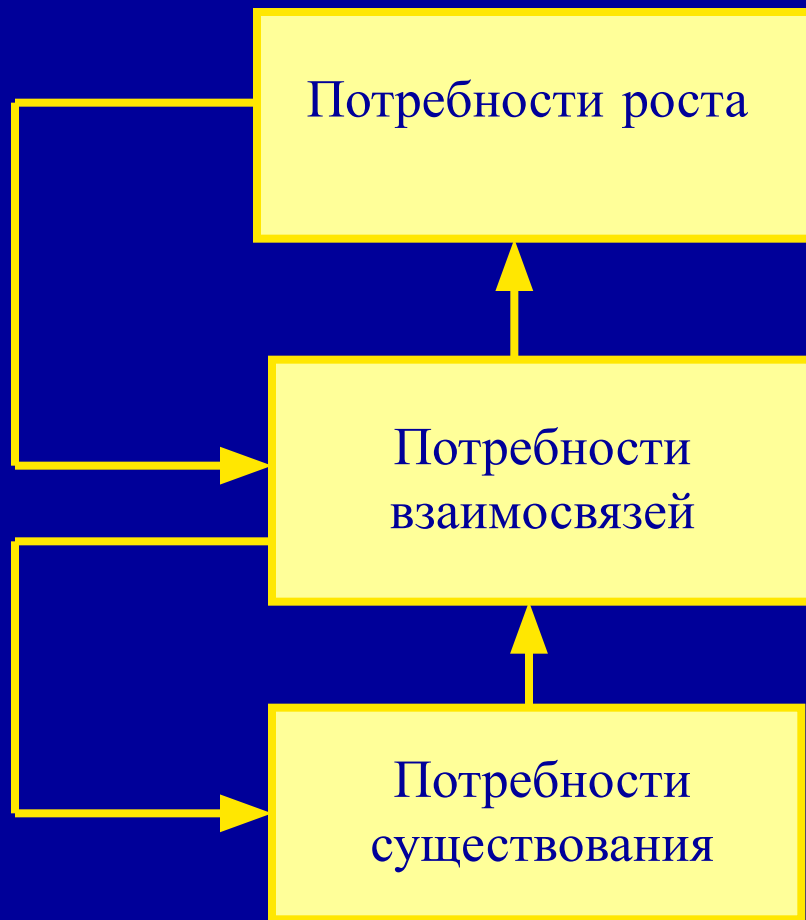
**Безопасность труда,  
дополнительные льготы,  
гарантии сохранения  
работы**

**Пища, вода, секс**

Физиологические  
потребности

**Тепло, воздух,  
зарплата**

# Теория СВР (ERG) Клейтона Альдерфера



# Теория приобретенных потребностей

## Дэвида Макклелланда

- ❑ Потребность власти
- ❑ Потребность успеха (достижения)
- ❑ Потребность причастности

# Теория двух факторов

## Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста



# Теория ожидания Виктора Врума

Ожидание  
затраты -  
результаты

\*

Ожидание  
результаты  
вознаграж -  
дение

\*

Валентность

=

Мотивация

# Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса

Индивид — человек, который рассматривает оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости.

Сравниваемые лица — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.

Воспринятое вознаграждение индивида — объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности

# Теория справедливости (продолжение)

- Воспринятое вознаграждение других — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица.

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата.

- Воспринятые затраты других — представление индивидом о совокупной величине затрат вклада, осуществленного сравниваемыми лицами. Норма — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению.

## Теория справедливости (продолжение)

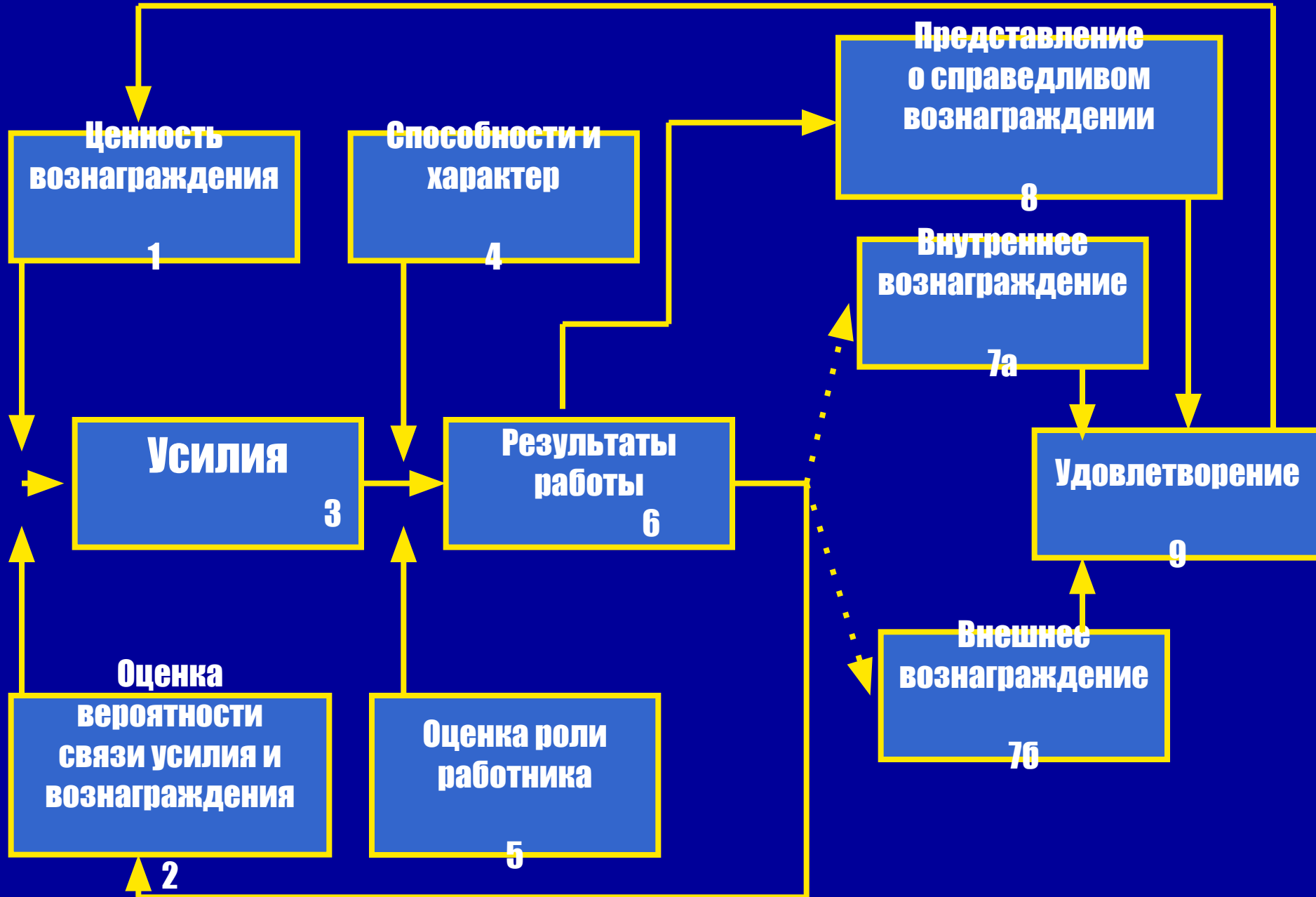
- Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида
- Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других

Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость, так как в данном случае имеется равенство.

Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждают недостаточно.

Если же его норма выше, то он считает, что его излишне вознаграждают.

# Модель Портера-Лоулера



# Тема **10.** Коммуникации План

## лекции

- Виды коммуникаций в организации
- Элементы и этапы коммуникационного процесса
- Коммуникационные барьеры и пути их преодоления
- Коммуникационные сети
- Коммуникационные стили

Спасибо за внимание!

