

# Мотивация

# План

- Сущность и определение мотивации
- Процесс мотивации
- Теории мотивации
- Содержательные теории
- Процессуальные теории

# Мотивация как одна из функций управления

## Функции управления

- планирование

- организация

- **мотивация**

- контроль

# Сущность и определение МОТИВАЦИИ

- **Мотивация** — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.
- **Мотивация** (от лат. movere) — побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

- **Потребности** – это внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо.
- **Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека.
- **Стимулы** – выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

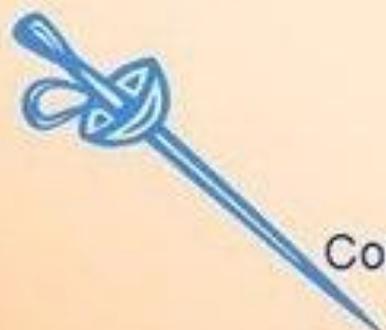
Например:

- утолить жажду - это потребность,
- желание утолить жажду - это мотив,
- бутылка с водой, к которой человек тянется - это цель.



# Что двигает людей

Стимул: острая палка



Состояния



Чувства

Видение ситуации: дорога такая

Мотив: морковка



Организация ситуации: дорога с изгибами

# МОТИВАЦИЯ

Мотивация - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом



# Процесс мотивации



## Виды мотиваций

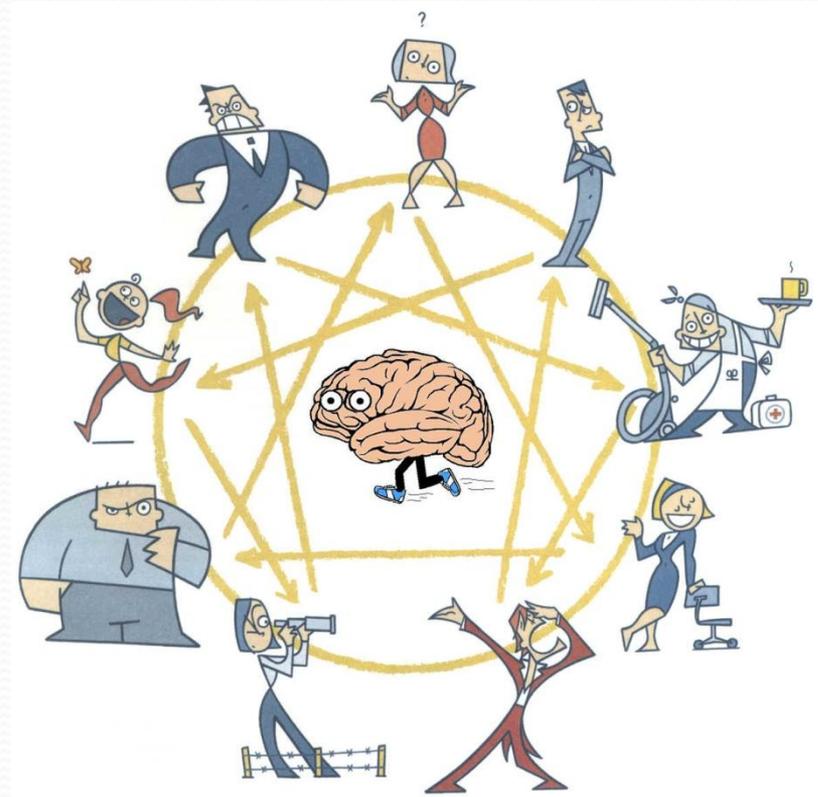


**Внешняя мотивация**  
(экстринсивная) —  
мотивация, не связанная с  
содержанием определенной  
деятельности, но  
обусловленная внешними  
по отношению к субъекту  
обстоятельствами.

**Внутренняя мотивация**  
(интринсивная) —  
мотивация, связанная не с  
внешними  
обстоятельствами, а с самим  
содержанием деятельности.

# Положительная и отрицательная мотивация

- Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной.
- Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной.



# Устойчивая и неустойчивая МОТИВАЦИЯ

Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.



# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## Содержательные

ориентированы на определение потребностей и связанных с ними факторов, определяющих поведение людей

Теория иерархии потребностей А.Маслоу

Теория потребностей Альдерфера

Теория потребностей МакКлелланда

Двухфакторная теория Герцберга

## Процессуальные

базируются на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения

Теория ожиданий

Теория справедливости

Модель мотивации Потера - Лоулера

# Теория мотивации Маслоу



**Абрахам Маслоу**  
(1908-1970), разработал теорию мотивации, в основу которой он поставил **пирамиду потребностей**. Эта теория объясняет как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы приводятся в действие, как осуществляется мотивация.

# Пирамида иерархии потребностей А. Маслоу



# Виды потребностей



# Характеристика потребностей



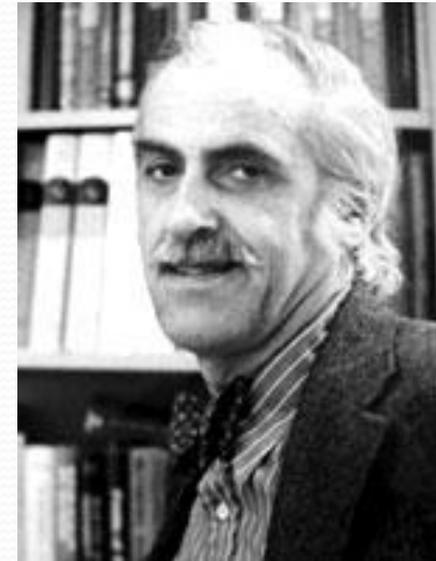
- **Физиологические потребности** – потребности, обеспечивающие выживание человека (это вода, еда, отдых, половое влечение, сон);
- **Потребность в безопасности** – защита от физических и психологических угроз окружающего мира и уверенность в том, что эти потребности будут удовлетворены и в будущем.
- **Социальные потребности** – социальное взаимодействие с другими людьми. Тебя принимают и понимают окружающие люди.
- **Потребность в уважении** – самоуважение, компетентность, признание
- **Потребность самовыражения, самореализации** – реализация своего внутреннего потенциала и развитие человека как личности.

# Недостатки теории 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.



*Группы  
потребностей*

Потребности  
существования

Потребности  
связи

Потребности  
роста

# ТЕОРИЯ **ERG** АЛЬДЕРФЕРА



# Схема прохождения по иерархии потребностей Альдерфера



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

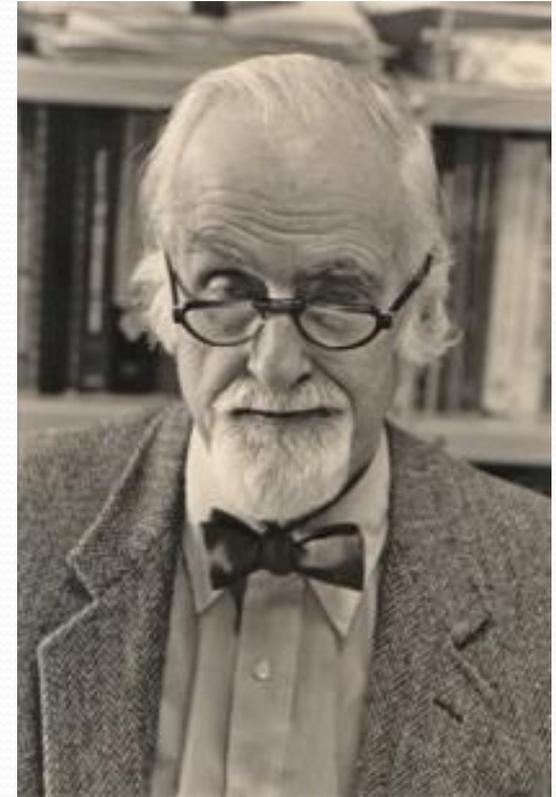
# Теория Дэвида Мак-Клелланда

- Он считал, что людям присущи три потребности

власти,  
успеха  
причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей.

В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважения и самовыражении.



# 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

# Двухфакторная теория Фредерика Ирвина Герцберга



Американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом.

Он добился известности как автор **двухфакторной теории мотивации** (1959), которая ввела в широкое обращение понятие **мотиваторов** и **гигиенических факторов**.

Ф. Герцберг с группой исследователей попросили ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы:

- «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?»
- «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».



# Двухфакторная теория Герцберга

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории

A golden 3D stick figure stands on the left side of the slide, pointing its right hand upwards towards the text above.

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ  
ФАКТОРЫ**

**МОТИВАЦИИ**

# Гигиенические факторы

Политика фирмы и администрации

Условия работы

Заработок

Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными

Степень непосредственного контроля за работой

# Мотиваторы

Успех

Продвижение по службе

Признание и одобрение результатов работы

Высокая степень ответственности

Возможности творческого и делового роста

В отличие от гигиенических факторов отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой.

Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.



# Применимость теории Герцберга в практике управления

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.



## Краткие выводы

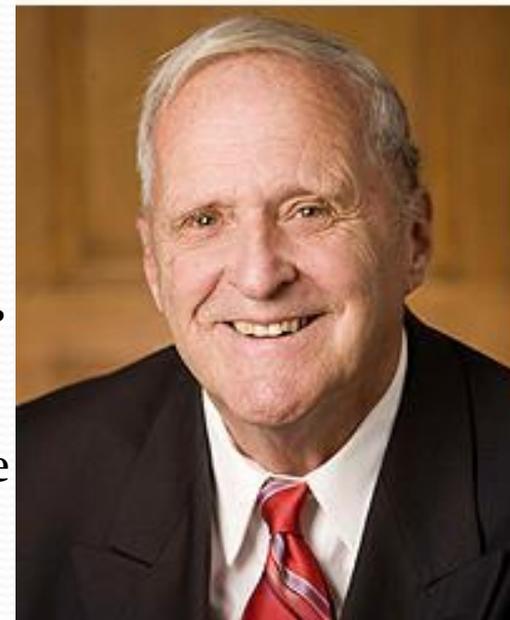
- Потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы.
- Существует сильная корреляция между удовлетворением от работы и производительностью труда.
- Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворённости работой. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как что-то естественное, что приводит лишь к состоянию отсутствия неудовлетворённости и не оказывает мотивационного воздействия.

# Процессуальные теории

- Теория ожиданий В. Врума
- Теория справедливости Адамса
- Комплексная теория Портера-Лоулера

# Теория ожиданий

- Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум.
- Виктор Врум (1932) — американский исследователь в области теории мотивации, разработал теорию ожиданий, автор книг: «Труд и мотивация» (1964), «Лидерство и принятие решений» (1973), «Принятие решений как социальный процесс» (1974).



Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации.

Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей.

# Составляющие продуктивной работы

- 1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- 2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
- 3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.



Ожидание 1:  
Обеспечат ли прилагаемые  
усилия высокий уровень  
результатов?

Ожидание 2:  
Проведет ли эффективная  
деятельность к достижению  
результатов?

Ценность результатов

Степень  
мотивированности

```
graph LR; A[Ожидание 1:  
Обеспечат ли прилагаемые  
усилия высокий уровень  
результатов?] --> C((Степень  
мотивированности)); B[Ожидание 2:  
Проведет ли эффективная  
деятельность к достижению  
результатов?] --> C; D[Ценность результатов] --> C;
```

# Схематическое отображение теории



**Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.**

**Уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение возрастает: если обещания менеджера ясны и определённы и если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.**

**Ценность вознаграждения - наиболее важный элемент теории мотивации**

# *Теория справедливости Д. Адамса*

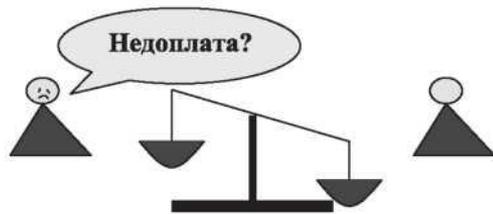
Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

**Индивидуальные доходы = Доходы других лиц**

**Индивидуальные затраты = Затраты других лиц**

Работник, который производит сравнение

Работник, с которым производится сравнение



Результат/Вклад < Результат/Вклад



Результат/Вклад > Результат/Вклад



Результат/Вклад = Результат/Вклад

**Ощущение несправедливости при недоплате** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/ вклад меньше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя.

**Ощущение переплаты** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад больше, чем соотношение результат /вклад того человека, с которым он сравнивает себя.

**Ощущение справедливости оплаты** возникает тогда, когда, по мнению работника, соотношения пропорции результат/ вклад равно пропорции результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя.

# Способы восстановления справедливости

- Изменение своего трудового вклада.
- Изменение результата (то есть того вознаграждения, которое работник получает за свой труд).
- Коррекция восприятия (иначе взглянуть на свой трудовой вклад и на получаемый результат).
- Выход из ситуации (например уволиться, перейти в другое подразделение).
- Воздействие на другого (на коллегу или на руководителя).
- Изменение объекта сравнения.



# Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

затраченные усилия

личностные качества человека  
и его способности

осознание своей роли  
в процессе труда

**три  
переменные,  
которые влияют  
на размер  
вознаграждения**

- Теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.
- Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.



Работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.



Люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

● Обратим внимание на следующую схему:

