

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт педагогики психологии и социологии  
Кафедра «Педагогика профессионального обучения»

# МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

# План лекции

- ▶ Основные понятия
- ▶ Теория иерархии потребностей Маслоу
- ▶ Теория ERG Альдерфера
- ▶ Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда
- ▶ Теория двух факторов Герцберга
- ▶ Теория ожидания В. Врума
- ▶ Теория справедливости Дж. Адамса

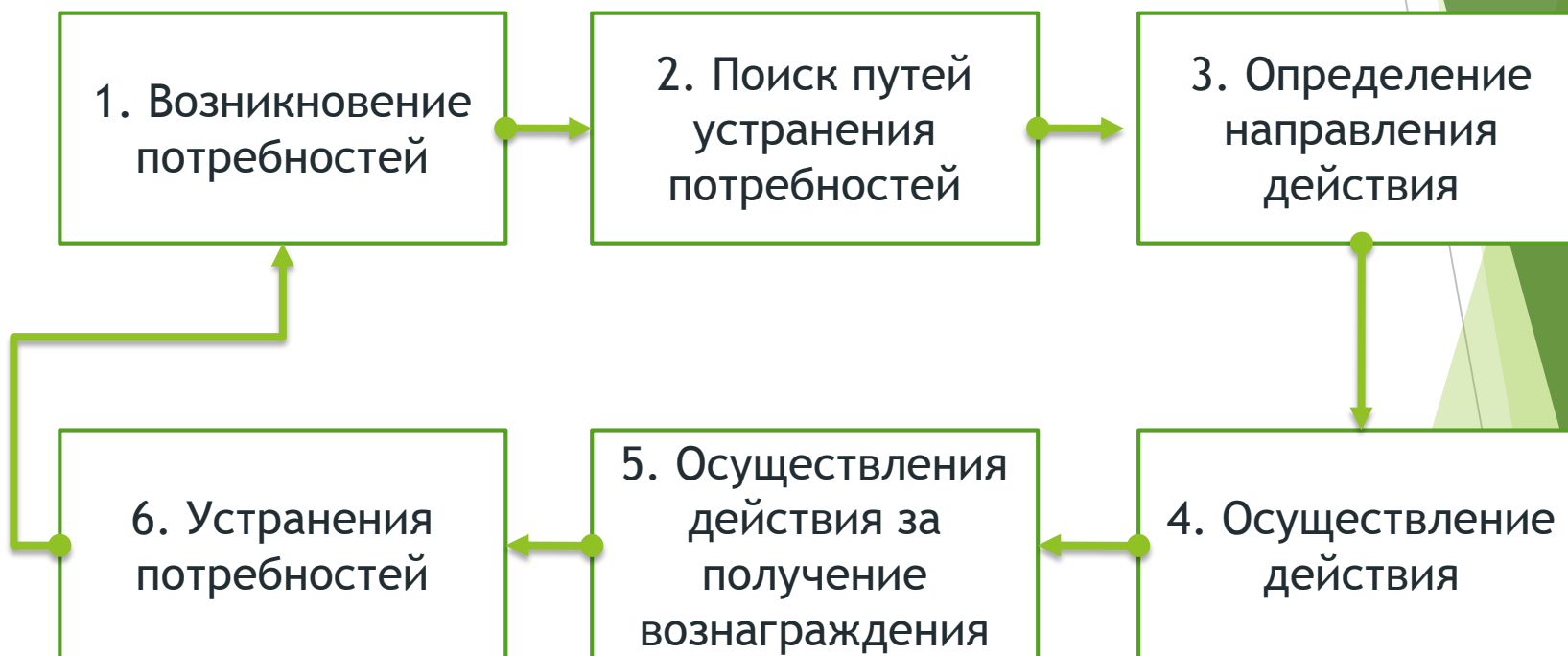
# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- ▶ **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

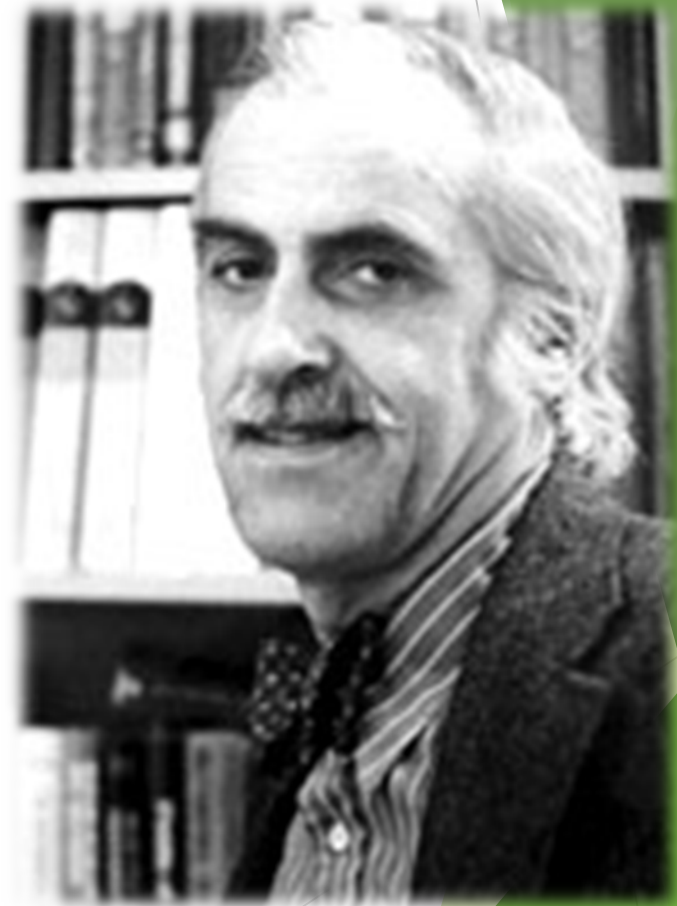


# Недостатки концепции Маслоу

- ▶ 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

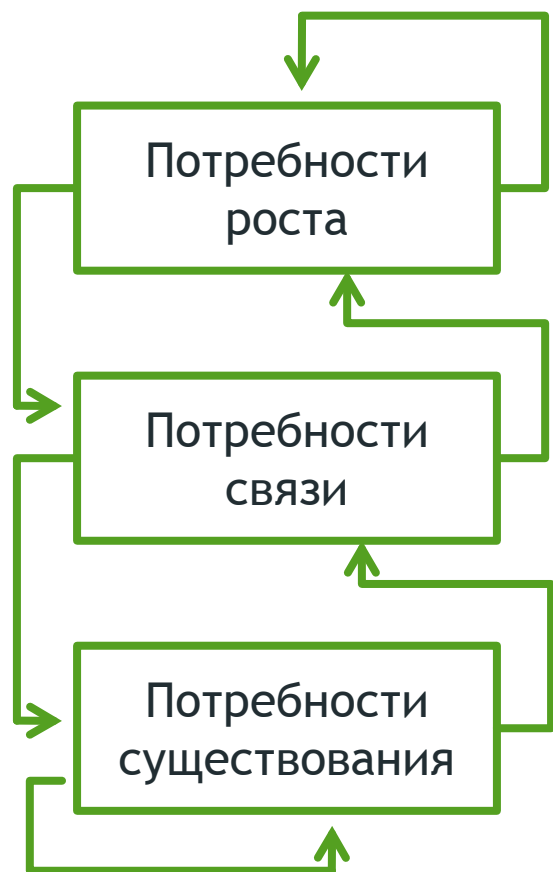
Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.



# Теория ERG Альдерфера (группы потребностей)

1. **Потребности существования**
2. **Потребности связи**
3. **Потребности роста**

# 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)

- ▶ 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

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
Признание и одобрение хорошей работы	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
Хороший коллектив	17	54	13

# Теория ожидания В. Врума

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

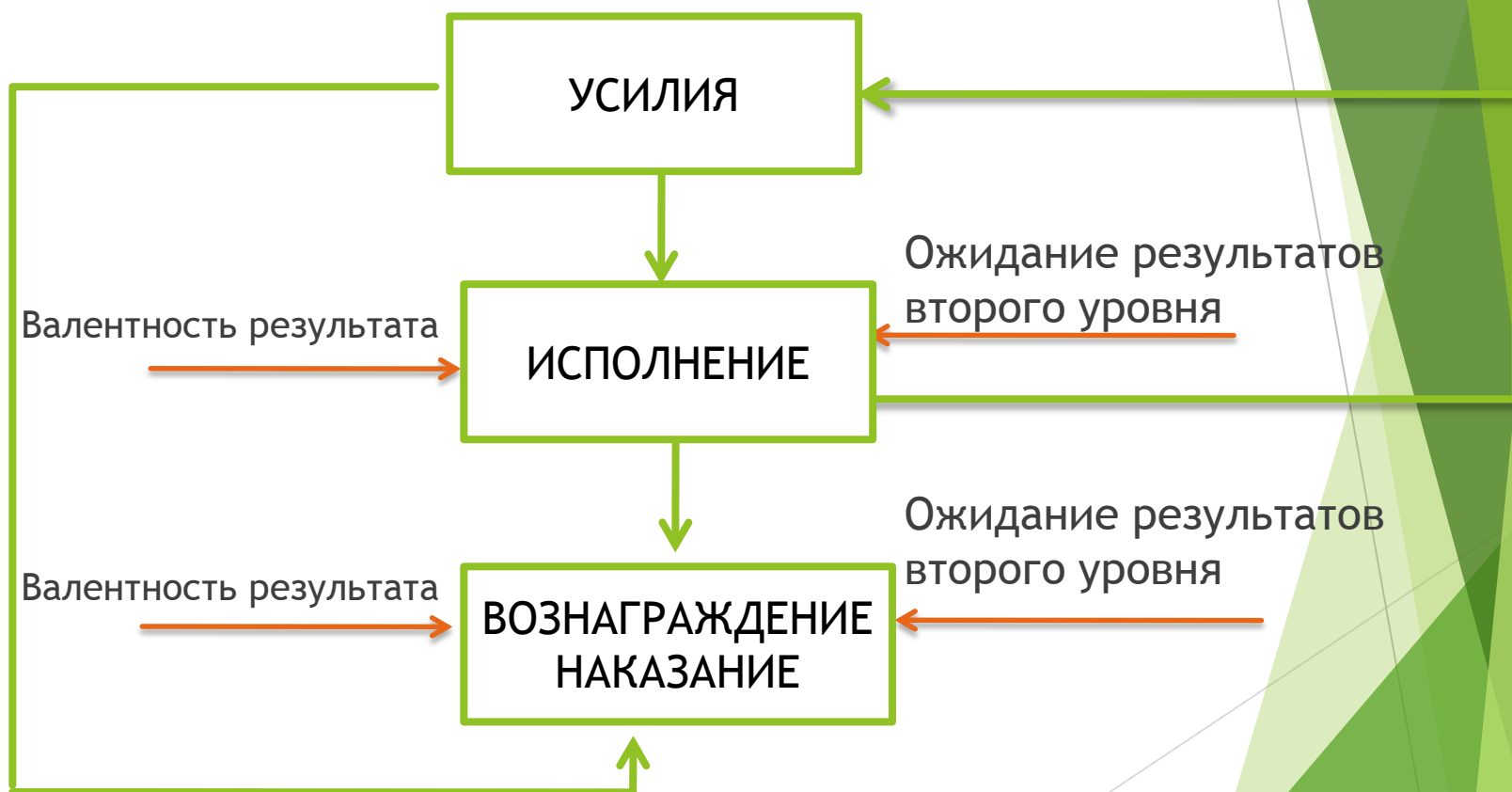
**Валентность** — степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

**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.

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

$$\text{Индивидуальные затраты} = \frac{\text{Индивидуальные доходы} \times \text{Затраты других лиц}}{\text{Доходы других лиц}}$$

# Теория справедливости Дж. Адамса

Положительную роль  
составляют:

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

