

Как  
найти  
ПРАВИЛЬНУЮ  
МОТИВАЦИЮ



# Мотивация деятельности



# *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.

# МОТИВ –

побуждение к  
определенным  
действиям



# *Основные понятия*

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

# СТИМУЛИРОВАНИЕ

это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

## ВИДЫ СТИМУЛОВ

### МАТЕРИАЛЬНЫЕ

#### денежные

(заработная плата, премии и т.д. ) и

#### неденежные

(путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.)

### НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ

#### социальные

(престижность труда, возможность профессионального и служебного роста),

#### моральные

(уважение со стороны окружающих, награды) и

#### творческие

(возможность самосовершенствования и самореализации).

# Мотивации к труду

- наличие потребностей, которые человек желает удовлетворить
- **наличие благ и условий, способствующих удовлетворению потребностей (социально-экономические условия)**
- возможность удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность с минимальными моральными и материальными издержками

# Мотивирование

процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов



# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ

- ✓ Теория иерархии потребностей (А. Маслоу)
- ✓ Теория двух факторов (Фредерик Герцберг)
- ✓ Теория приобретенных потребностей (Дэвид МакКлелланд)
- ✓ Теория мотивации (Клейтон Альдерфер)

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ

- ✓ Теория постановки целей (Эдвин Лок)
- ✓ Теория ожидания (Виктор Врум)
- ✓ Теория справедливости (равенства) (Стейси Адамс)
- ✓ Теория Портера-Лоулера
- ✓ Теория партисипативного управления



# Теория иерархии потребностей (Абрахам Маслоу)

1. Люди постоянно ощущают какие-то потребности
2. Группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу
3. Люди стремятся удовлетворить свои потребности в определенной последовательности
4. Удовлетворенная потребность не мотивирует людей



# «ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ»

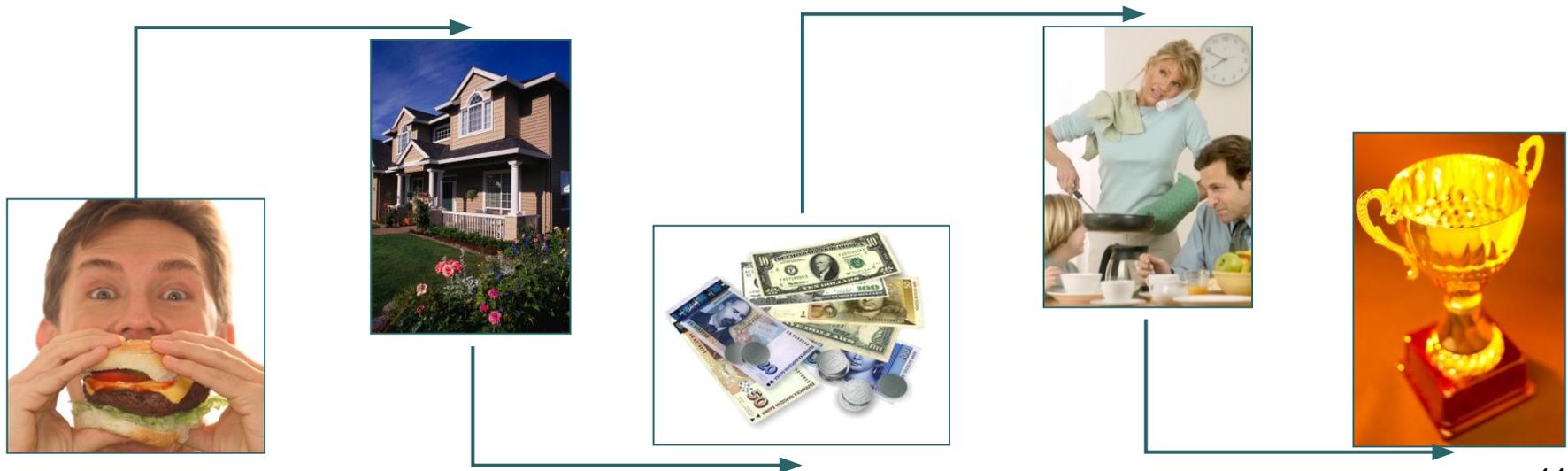
**А. Маслоу**



Потребности  
нижних уровней  
влияют на  
поведение  
человека  
прежде, чем  
потребности  
более высоких  
уровней



**В системе потребностей Маслоу по мере удовлетворения текущих потребностей в процессе деятельности индивидов возникают новые потребности более высокого уровня. Ведущая потребность формируется по факту относительно полного удовлетворения совокупности предыдущих потребностей у личности.**



# *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 Альдерфера*

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



# *Теория Альдерфера*

## *(группы потребностей)*

1. **Потребности существования** - относятся физиологические потребности и потребности в безопасности
2. **Потребности связи** - отражают социальную природу человека. Сюда можно отнести стремление человека занимать какое-либо место в окружающем его мире, потребность в самоутверждении, признании, наличии подчинённых или начальников, коллег, врагов, друзей, иметь семью и быть её частью;
3. **Потребности роста** - потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и личностно расти.

# Теория потребностей (К. Альдерфер)

Люди в своих мотивациях  
опираются на три вида  
потребностей:

- потребности существования
- потребности связи
- потребности роста



**Альдерфер**

**Маслоу**

**Потребность  
существовать**

**Физиологические  
потребности**

**Потребность общаться  
с другими**

**Потребность социального  
типа**

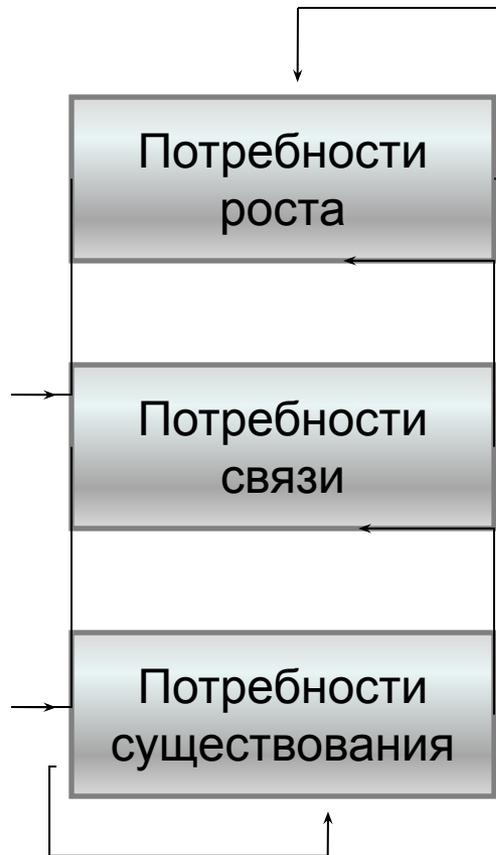
**Потребность роста**

**Потребность в  
самореализации, в  
уважении**

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате определил следующие семь принципов:

- 1) Чем менее удовлетворены потребности существования (**E**), тем сильнее они проявляются.
- 2) Чем слабее удовлетворены социальные потребности (**R**), тем сильнее действие потребностей существования (**E**).
- 3) Чем полнее удовлетворены потребности существования (**E**), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (**R**).
- 4) Чем менее удовлетворены социальные потребности (**R**), тем более усиливается их действие.
- 5) Чем менее удовлетворены потребности личностного роста и самореализации (**G**), тем сильнее становятся социальные потребности (**R**).
- 6) Чем полнее удовлетворены социальные потребности (**R**), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (**G**).
- 7) Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (**G**), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личностном росте, тем сильнее она становится.

В теории Альдерфера - **восходящее** движение по ступеням потребностей называется **удовлетворением потребностей**, а **нисходящее** движение определяется как процесс фрустрации, т.е. **неудачей человека** в своём стремлении **удовлетворить потребность**.



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

# Теория двух факторов (Ф. Герцберг)

## ПОТРЕБНОСТИ

### 1. «Гигиеническая» группа

- отношения с коллегами, начальством и подчинёнными;
- нравственный климат в организации;
- вознаграждение;
- физические условия труда;
- стабильность рабочего места.

### 2. «Мотивационная» группа

- достижение целей;
- признание;
- интересное содержание труда;
- возможности личной самореализации.



# *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).

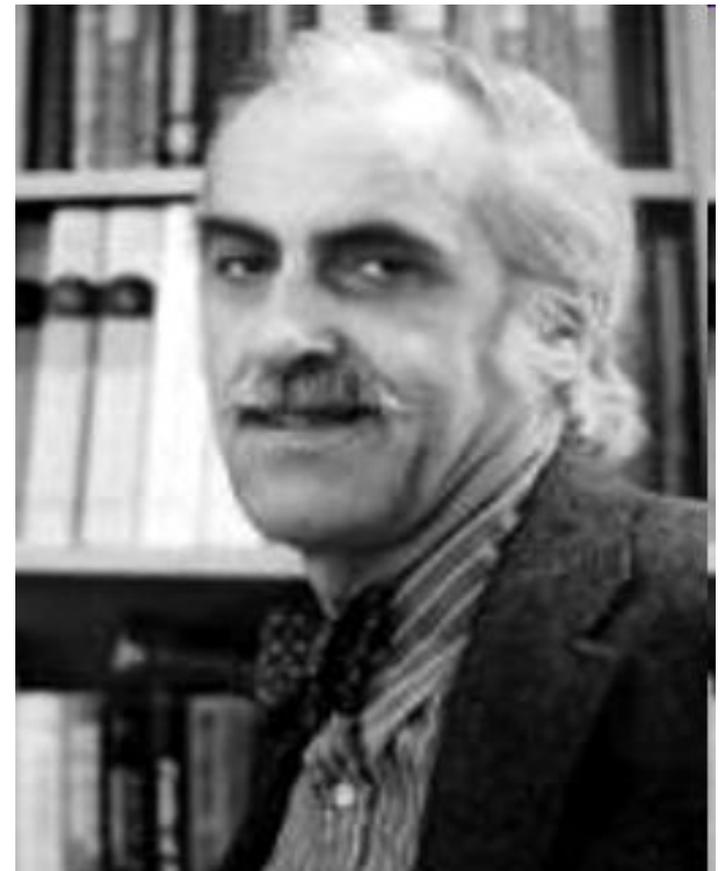
Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не должны делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены.



И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

# Теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд)

1. Потребность власти
2. Потребность успеха
3. Потребность в причастности



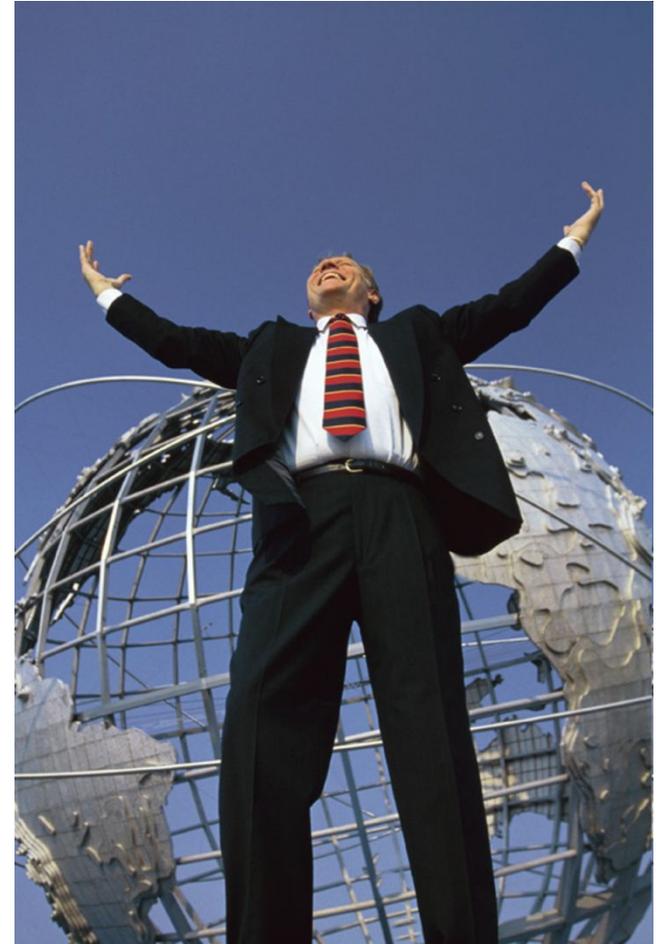
- **потребность во власти** (административной, авторитета, таланта и т. п.) - стремление контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия;
- **потребность успеха (достижений)** - стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше;
- **потребность причастности (соучастия)** - стремление к дружеским отношениям с окружающими, получение от них поддержки.

**МакКлелланд утверждал, что общества с повышенными мотивами к достижению порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост.**

**Данные показывают, что люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, кто слабо верит в достижение.**

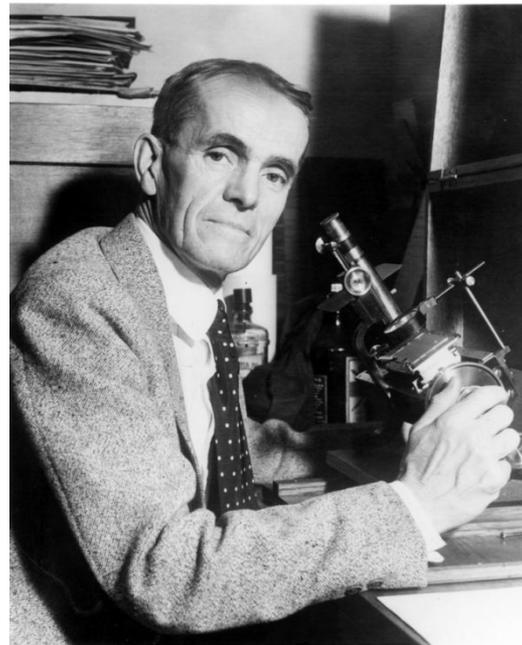
**Такие люди проявляют большую энергию, трудоспособность, активный и творческий подход.**

**И, наконец, эти люди получают больше удовлетворения от сознания того, что они удачливы, чем от публичного признания и похвалы.**



# Теория справедливости (С. Адамс)

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу



*Затраты индивидуальных усилий*

*Затраты усилий других лиц*

=

*Индивидуальное вознаграждение*

*Вознаграждение других лиц*

# Теория справедливости

*Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу*





**Когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно**



**Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее**

**Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда**

# Теория постановки целей (1966 г. Эдвин Лок)

Ориентирует на использование  
мотивирующей роли  
целей деятельности при условии  
их совпадения с целью  
организации

Удовлетворение потребностей  
определяется соотношением:



$$\frac{\text{Личные цели}}{\text{Личные результаты}} = \frac{\text{Цели организации}}{\text{Результаты организации}}$$



**Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам или за конкретно проделанную работу.**

**Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации**

## Теория ожидания (В. Врум)

Мотивационная **теория ожиданий** рассматривает три типа ожиданий индивида, влияющих на эффективность его деятельности:



**первый тип ожиданий :**

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

**второй тип ожиданий:**

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

**третий тип ожиданий:**

Ожидаемая ценность вознаграждения

**ЗАТРАТЫ ТРУДА**



**РЕЗУЛЬТАТЫ**

**РЕЗУЛЬТАТЫ**



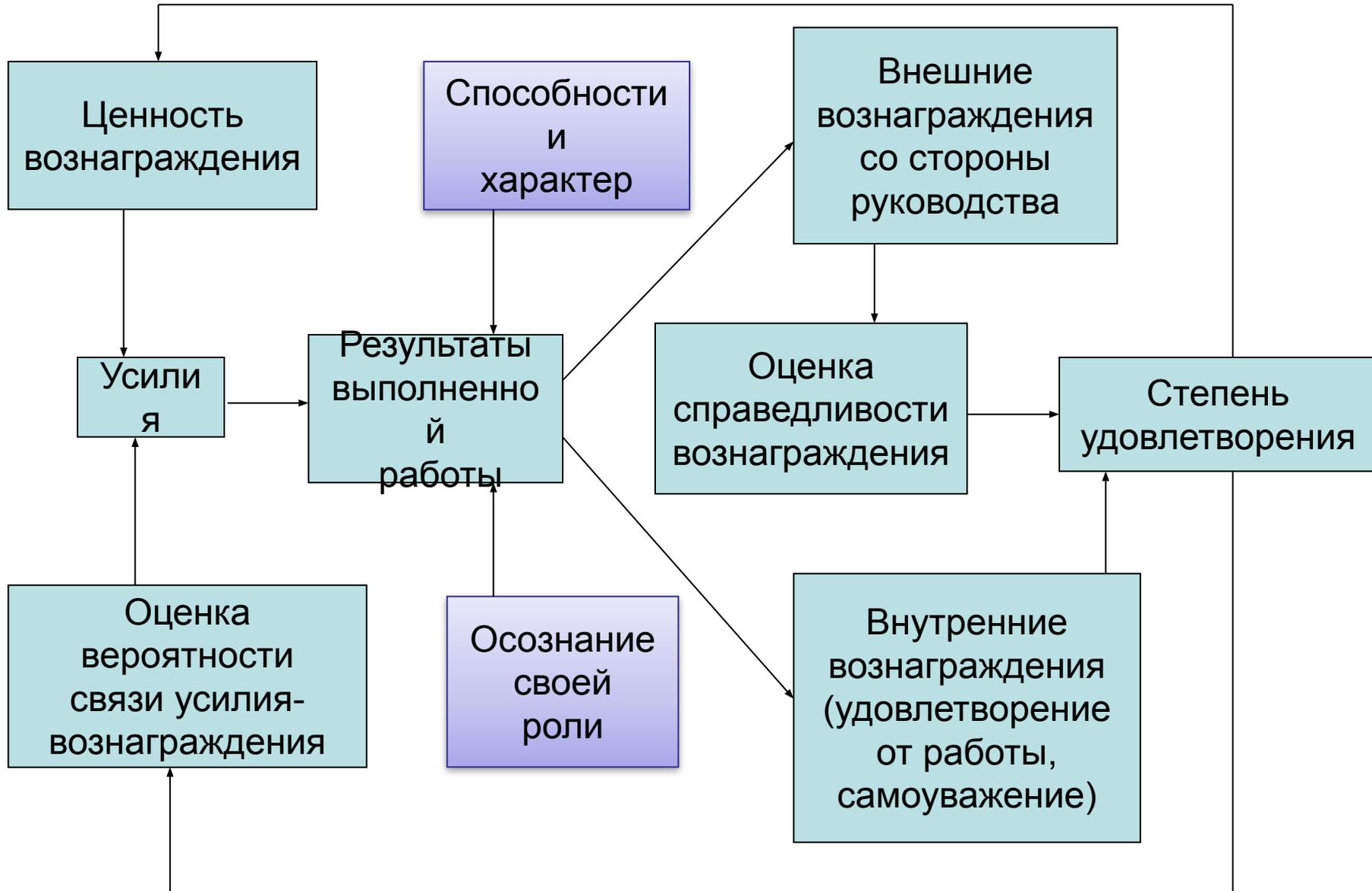
**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**



**УДОВЛЕТВОРЕНИЕ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ**

# Модель мотивации Портера—Лоулера



# Теория партисипативного управления



**Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.**

## Основные принципы философии партисипативного управления :

- Главная ценность любой организации - не материальные, не финансовые, а человеческие ресурсы
- Современный эффективный менеджмент основан на концепции "коллективного" труда
- Нужна перестройка всей системы и авторитарного, командного стиля управления
- Через группы реализуется принцип вовлечения работников в управление
- Участие работников в распределении дополнительных доходов, полученных за счет их вовлечения в повышение эффективности производства
- Изменения - необходимый элемент развития.



Менеджер

Методы  
стимулирования

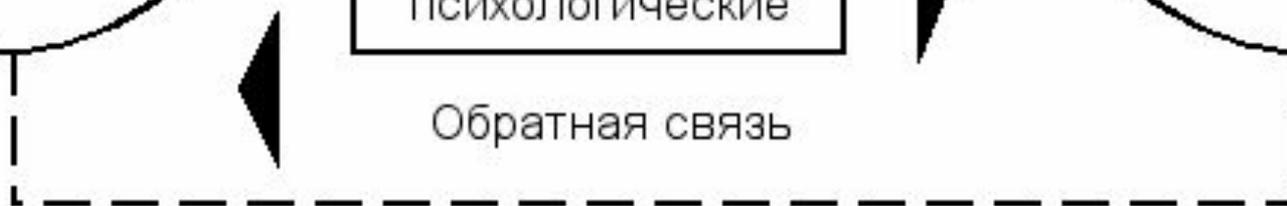
Работник



Финансово-экономические
Административно-правовые
Социально-психологические



Обратная связь



*Заинтересованный в росте результативности своих подчиненных, руководитель должен заботиться не только об удовлетворении имеющихся у них потребностей, но и о развитии этих потребностей.*

**Тест определения потребностей.**

1. Я хочу добиваться признания и уважения.
2. Я хочу иметь теплые отношения с людьми.
3. Я хочу обеспечить себе будущее.
4. Я хочу зарабатывать на жизнь.
5. Я хочу иметь хороших собеседников.
6. Я хочу упрочить свое положение.
7. Я хочу развить свои силы и способности.
8. Я хочу обеспечить себе материальный комфорт.
9. Я хочу повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Я хочу избегать неприятностей.
11. Я хочу стремиться к новому и неизведанному.
12. Я хочу обеспечить себе влиятельное положение.
13. Я хочу покупать хорошие вещи.
14. Я хочу заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Я хочу быть понятым другими.

## **5 результирующих шкал:**

- 1 - удовлетворенность материальным положением (4, 8, 13);
- 2 - удовлетворенность потребности в стабильности положения (3, 6, 10);
- 3 - удовлетворенность в межличностных отношениях (2, 5, 15);
- 4 - удовлетворенности потребности в уважении (1, 9, 12);
- 5 - удовлетворенности потребности в самореализации (7, 11, 14).

# *Система мотивации*

**Система мотивации реализует три основные функции:**

## **1. Планирование мотивации:**

- **выявление актуальных потребностей;**
- **установление иерархии потребностей;**
- **анализ изменения потребностей;**
- **анализ взаимосвязи между потребностями и планирование стратегии и целей мотивации;**
- **выбор конкретного способа мотивации.**



- 2. **Осуществление мотивации:**
- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

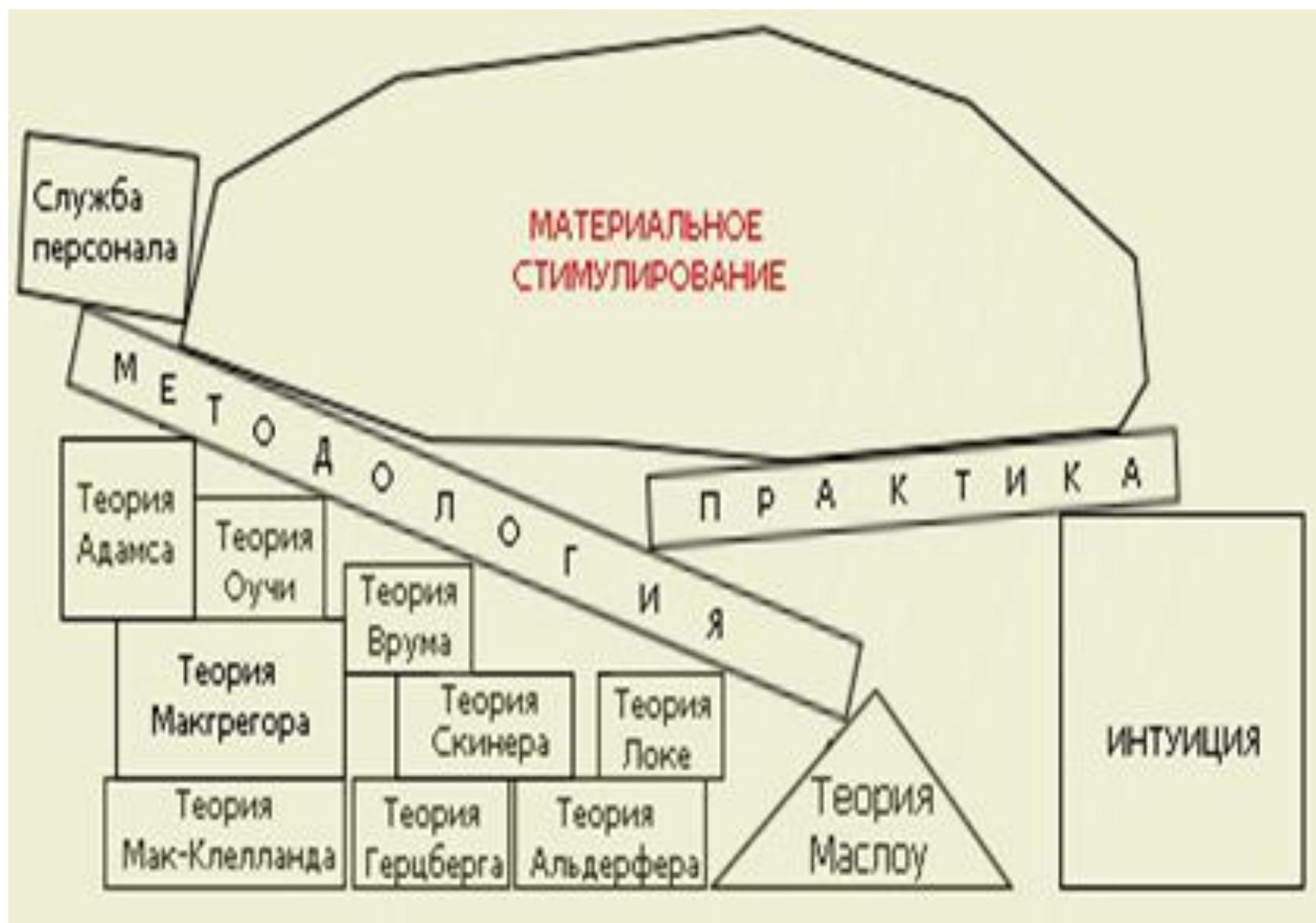


**3. Управление мотивационными процессами:**  
**контроль мотивации;**  
**сравнение результатов деятельности**  
**требуемыми;**  
**корректировка мотивационных стимулов.**



**Общим для всех функций является подбор  
кадров с высоким уровнем внутренней  
мотивации**





*Благодарю за внимание*