

Тема:  
«Мотивация как функция  
менеджмента»

Лекция





# Вопросы

- 1. Понятие и сущность мотивационного процесса.**
- 2. Содержательные теории мотивации.**
- 3. Процессуальные теории мотивации.**

# Понятие и сущность мотивационного процесса.

*Потребности* – состояния объективной нужды организма в чем-либо, что лежит вне его и составляет необходимое условие его нормального функционирования.



# Понятие и сущность мотивационного процесса.

***Мотив* - осознанная потребность.**

***Мотив* – предмет потребности, т. е. что и как сделать, чтобы удовлетворить осознанную потребность.**



# Понятие и сущность мотивационного процесса.

**Стимулы -  
рычаги  
внешнего  
воздействия  
или носители  
«раздражения»,  
вызывающие  
действие  
определенных  
МОТИВОВ.**



# Понятие и сущность мотивационного процесса.

*Вознаграждение*  
- это все то, что человек считает ценным для себя и получает в результате удовлетворения потребностей.



# Понятие и сущность мотивационного процесса.

**Выделяют два типа  
вознаграждения:**

- *внутреннее вознаграждение* дает сама работа: чувство достижения результата, значимость выполняемой работы и т. д.;
- *внешнее вознаграждение* дается организацией: заработная плата, продвижение по службе, признание и т. д.



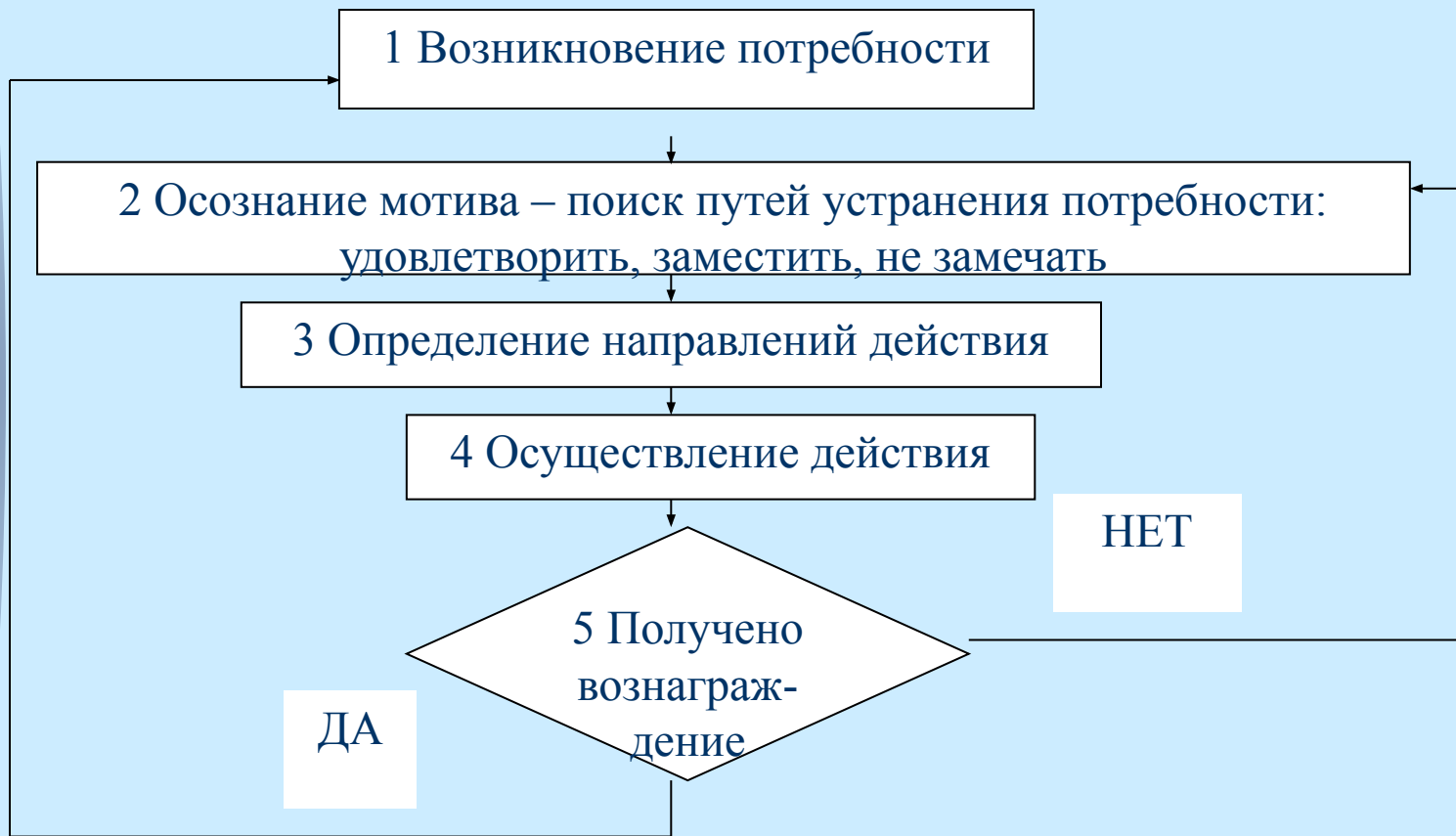


# Понятие и сущность мотивационного процесса.

*Содержательные теории мотивации*  
**концентрируются на выявлении и  
анализе содержания мотивов.**



# Модель содержательного подхода к МОТИВАЦИИ

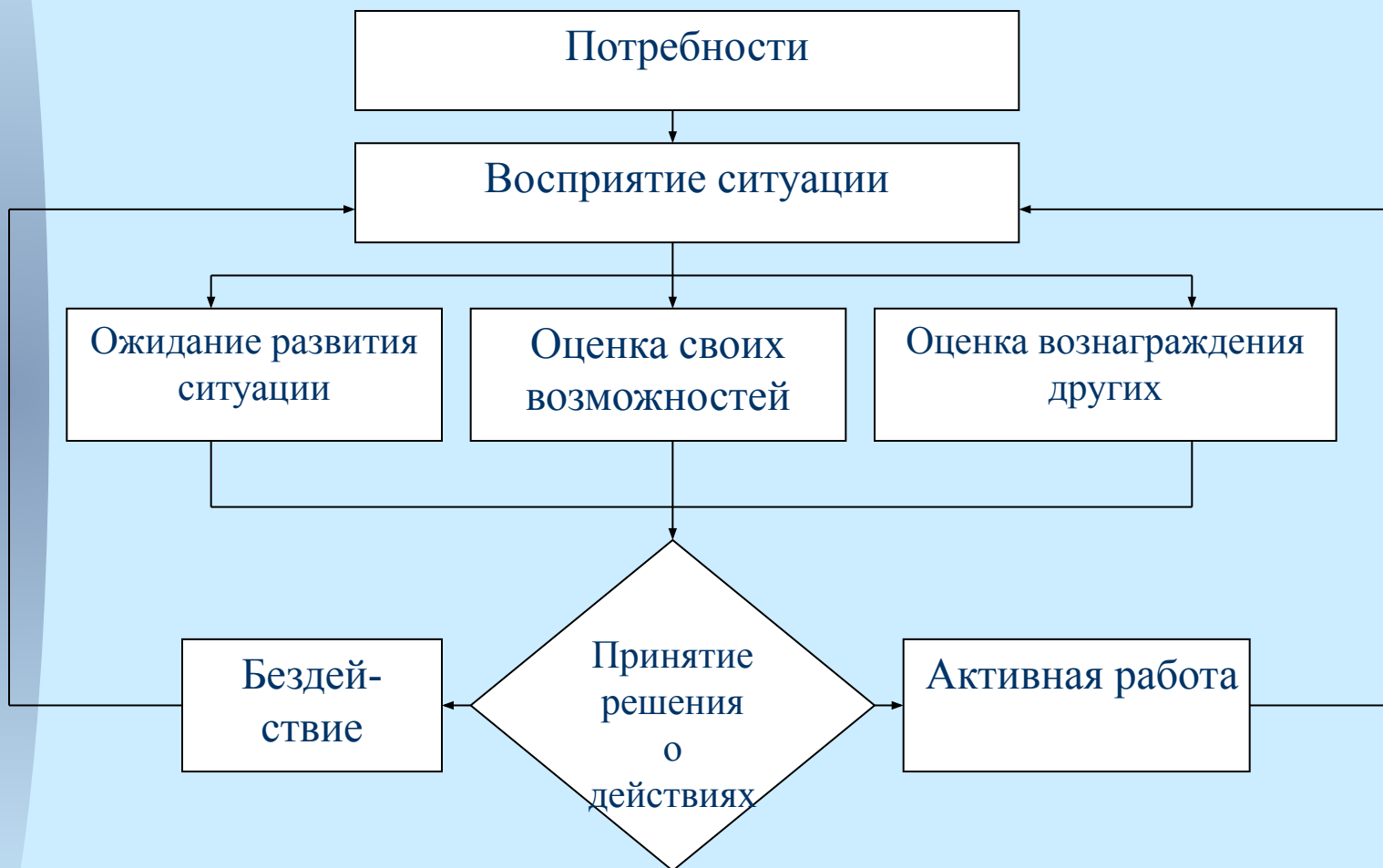




# Понятие и сущность мотивационного процесса.

*Процессуальные теории  
мотивации* концентрируются на  
изучении динамики  
взаимодействия различных  
мотивов, т. е. как направляется  
поведение человека.

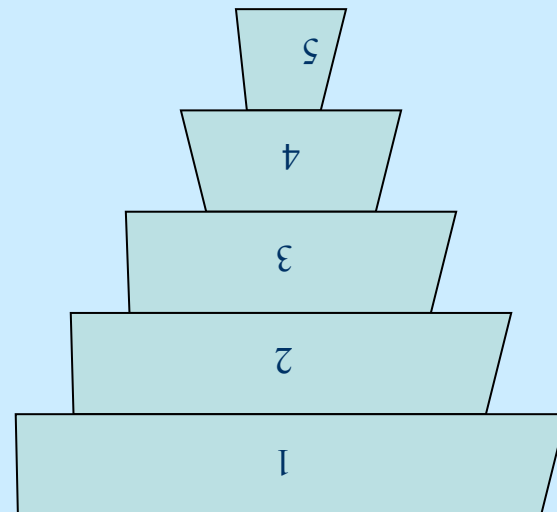
# Модель содержательного подхода к МОТИВАЦИИ



# Содержательные теории мотивации

## Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

(пирамида индивидуальной мотивации)



# Ступени мотивационной структуры

1. Физиологические потребности: дыхание, жажда, голод, тепло и др.
2. Потребности безопасности: защита от риска и страха, стабильность.
3. Потребности принадлежности и причастности: стремление к контактам, коммуникациям, общению равного с равным.
4. Потребности признания и самоутверждения: положение, престиж.
5. Потребности самовыражения – самореализация.



## Содержательные теории мотивации

### Теория ERG Клейтона Альдерфера

#### *Группы потребностей:*

- 1. Потребности существования (existence).*
- 2. Потребности связи (relation).*
- 3. Потребности роста (growth).*

# Потребности существования

## Физиологические потребности + потребности в индивидуальной безопасности



## Потребности связи

стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных, т. е. занимать определенное положение в обществе





## Потребности роста

потребности самовыражения и стремление  
к развитию уверенности



# Схема движения по иерархии потребностей Альдерфера





# Содержательные теории мотивации

## Теория приобретенных потребностей Дэвида Мак Клеелланда

### Группы потребностей:

1. Потребность достижения или успеха.
2. Потребность соучастия или причастности.
3. Потребность властвовать.



# Содержательные теории мотивации

## Двухфакторная модель Фредерика Герцберга

**Процесс А – Мотивирующие факторы**

Удовлетворенность

ь

Отсутствие  
удовлетворенности

**Процесс Б – Гигиенические факторы**

Отсутствие  
неудовлетворенности

Неудовлетворенность

ь

# Мотивирующие факторы



Достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, карьерный рост и др.

# Гигиенические факторы



Условия работы, безопасность работы,  
должностной оклад, отношения с коллегами  
и др.



# Процессуальные теории мотивации

## Теория ожидания.

**Авторы: Курт Левин, Виктор Врум, Лиман Портер, Эдвард Лоулер.**

*Зависимость мотивации от двух моментов:*

- как много человек хотел бы получить;
- как много усилий он готов затратить на это.



# Процесс мотивации по теории ожидания

$$O_{з-р} \times O_{р-в} \times B = M$$

$O_{з-р}$  - ожидание Затраты-Результаты

$O_{р-в}$  - ожидание Результаты-  
Вознаграждение

$B$  – валентность (ценность)  
вознаграждения

$M$  - мотивация

# Пример



**Затраты**

**Результаты**

**Вознаграждение**

# Валентность

Положительная

Отрицательная

Равна нулю



# Процессуальные теории мотивации

## Теория постановки целей Эдвина Лока



Схема модели процесса мотивации  
посредством постановки целей



# Теория постановки целей Эдвина Лока

*Уровень и качество исполнения работы  
зависит от трех групп факторов.*

## **1. Характеристики целей.**

- А) Сложность цели.
- Б) Специфичность цели.
- В) Приемлемость цели.
- Г) Приверженность цели.

## **2. Организационные факторы.**

## **3. Способности работника.**



# Теория постановки целей Эдвина Лока

**Степень удовлетворенности  
результатом определяется:**

- *внутренними процессами;*
- *внешними процессами.*



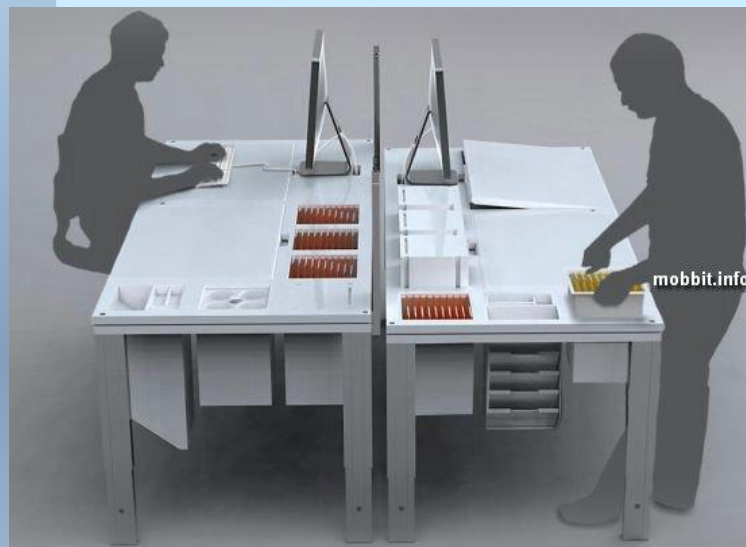
# Процессуальные теории мотивации

**Теория равенства  
(справедливости)**

**Дж. Стейси Адамса**

В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других.

# Теория равенства (справедливости)



Затраты

МОИ  $>$   $<$   $=$  ЕГО



Вознаграждение

МОЁ  $>$   $<$   $=$  ЕГО



# Теория равенства (справедливости)

## *Реакции на состояние неравенства:*

- снижение эффективности и качества труда;
- попытки увеличения вознаграждения (компенсации недоплаты);
- снижение оценки своих возможностей (понижение уровня уверенности в себе);
- попытки повлиять на организацию и (или) сравниваемые лица;
- изменение объектов сравнения;
- переход в другую организацию.