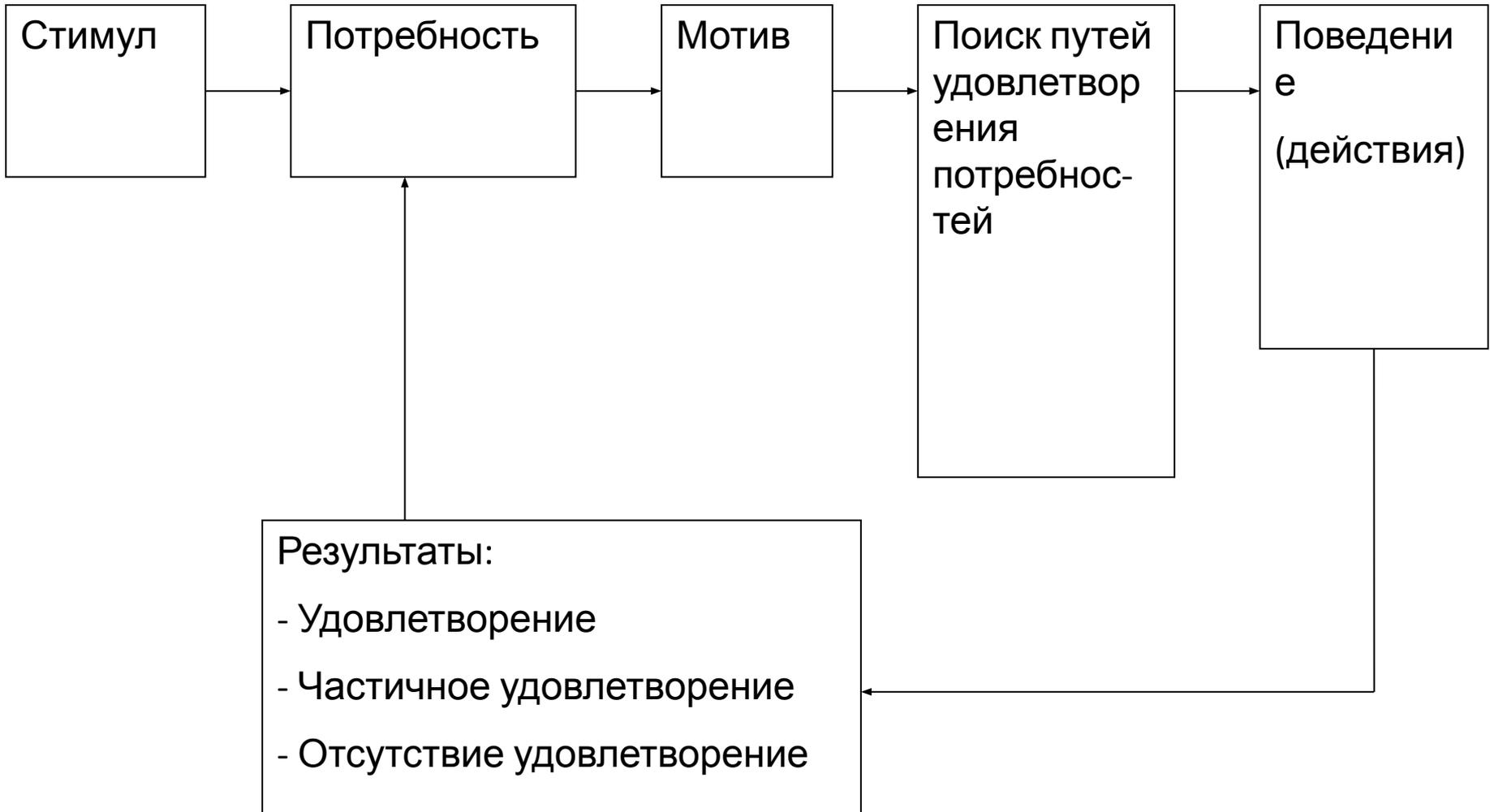


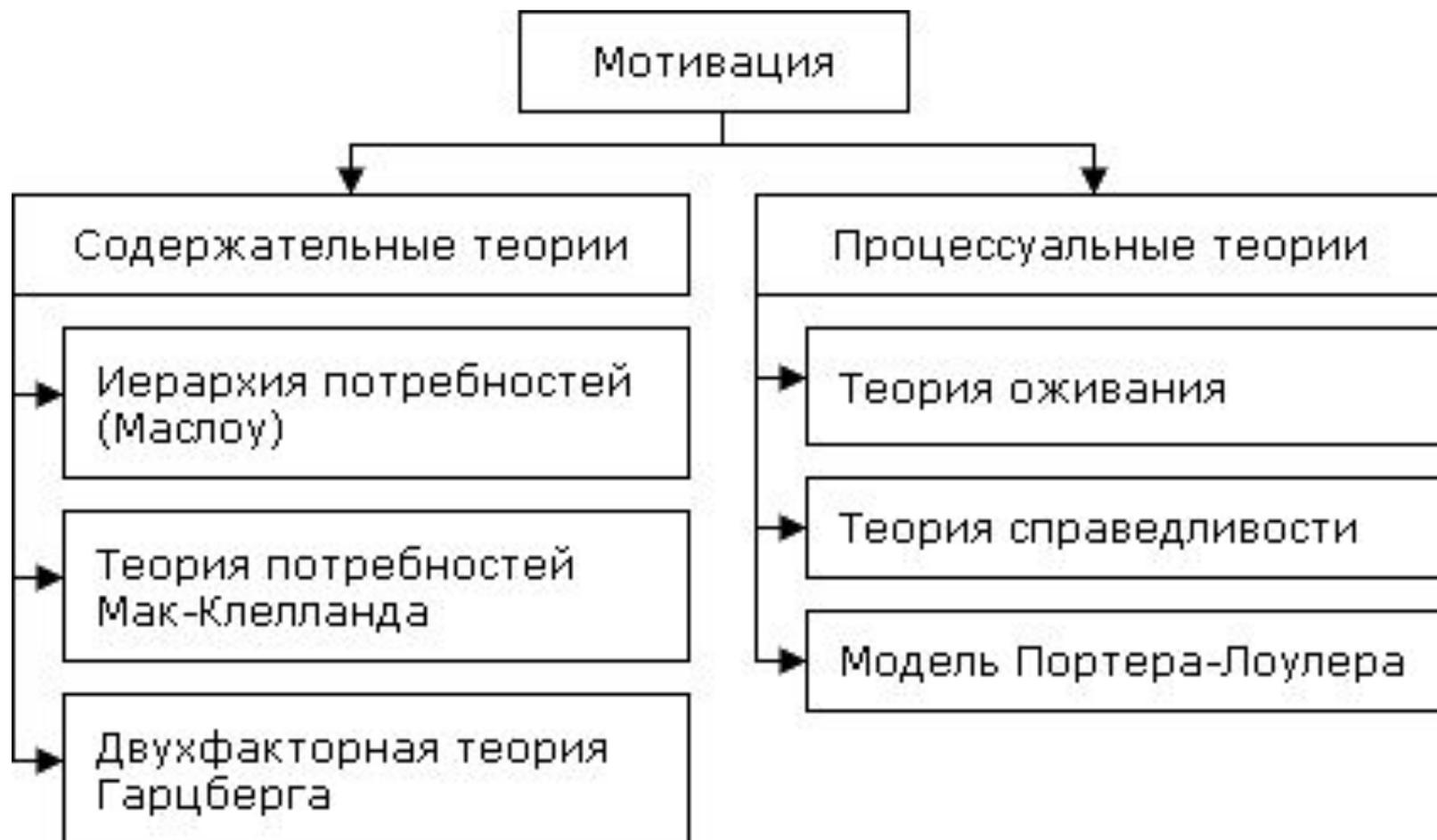
# МОТИВАЦИЯ

**Мотивация** предусматривает создание системы моральных и материальных стимулов для эффективного и производительного индивидуального и коллективного труда сотрудников организации, а также планирование, организацию и обеспечение повышения профессионального уровня и возможности карьерного роста сотрудников организации.



# Современные теории мотивации

Современные теории мотивации можно разделить на две основные группы:



# Современные теории мотивации

- Содержательные теории мотивации, основывающиеся на **изучении и использовании внутренних побуждений личности** (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.).
- Процессуальные теории мотивации – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди **с учетом особенностей их воспитания и познания** (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

# *Содержательные теории мотивации*



## Иерархия потребностей по А. Маслоу

- В своей теории ученый разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому.



Потребности	Пути удовлетворения
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной группе, контакт с окружающими; общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда, секс

Рис. Пути удовлетворения потребностей по Маслоу

***В итоге вывод:*** если Вы руководитель, то Вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

***Разные люди любят  
разные вещи.***

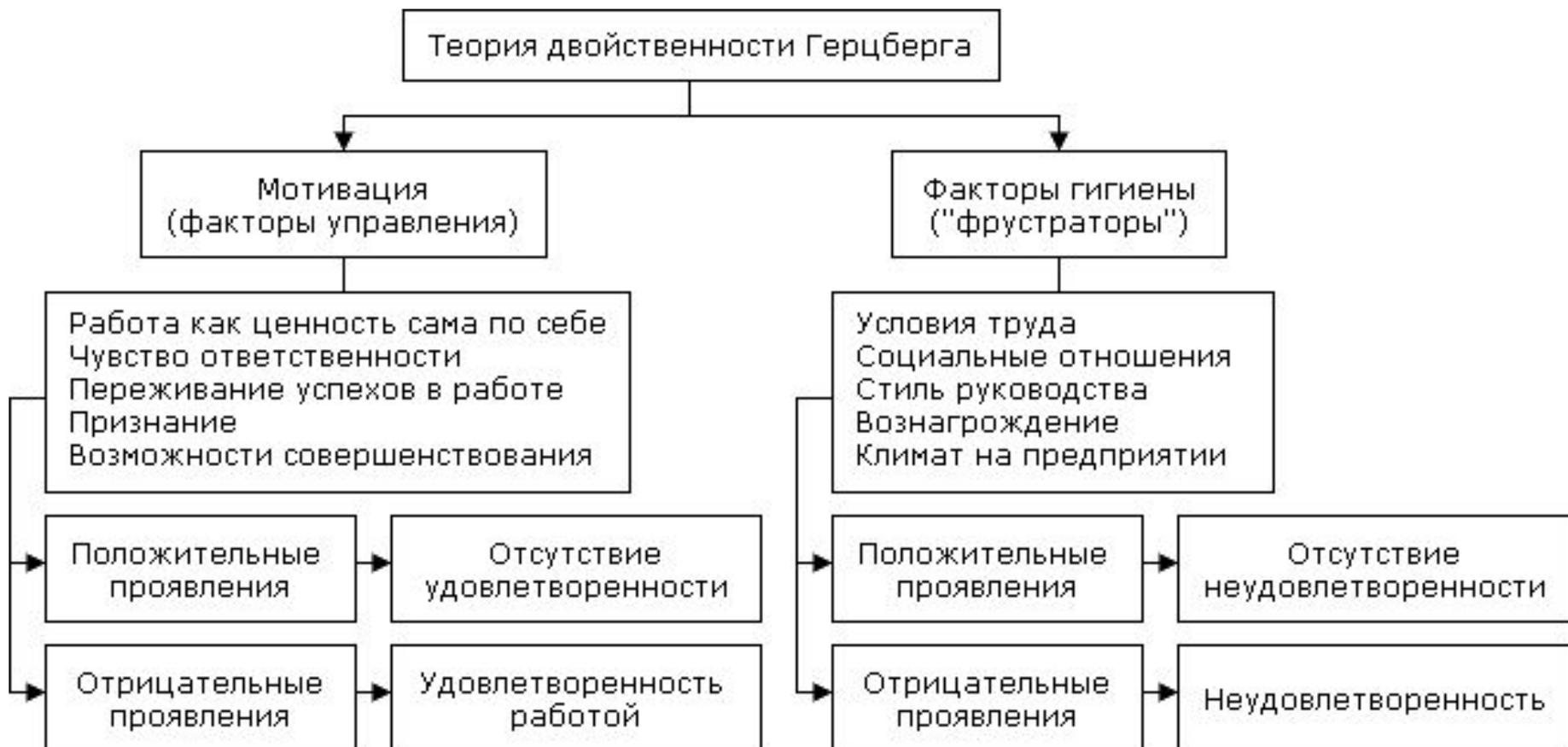
# Двухфакторная модель мотивации Герцберга



## "Мотивационно-гигиеническая теория" Герцберга.

- Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях. Герцберг выделил две категории факторов (рис. 3.3.2);
- **гигиены** – политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;
- **мотивации** – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

# Двухфакторная модель мотивации Герцберга



# Трехфакторная модель мотивации МакКлелланда

- *"теория приобретенных потребностей" Мак-Келланда, выделившего три группы потребностей, приобретенных человеком с опытом:*
- **Потребность в причастности** схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т. п.
- **Потребность успеха** удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.
- **Потребность власти** – желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.

# Процессуальные теории мотивации

- В рамках процессуальных теорий анализируется то, **как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения:**
  - - *теория ожиданий В. Врума,*
  - - *теория справедливости С. Адамса*
  - - *модель Портера-Лоулера.*

# Основная мысль *теории ожиданий*

- состоит в *надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого.*
- **Ожидание** – это оценка личностью вероятности определенного события.
- Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:
- ***Затраты труда – результаты.***
- ***Результаты – вознаграждение.***
- ***Вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).***

# *Теория справедливости -*

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

**Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.**

# *Выводы по теме*



Любое действие человека мотивировано, т. е. имеет определенные причины.

Руководитель должен знать, что мотивирует к выполнению работ сотрудников и мотивировать их деятельность.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

1. Данные критерии, сведенные воедино, формируют какую-то личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.
2. Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников.
3. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации.