

ТЕМА №6:  
МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЧАСТЬ 1  
СТРУКТУРНЫЕ ТЕОРИИ  
МОТИВАЦИИ

# Мотивация как функция управления

## План лекции:

1. Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Мотивационная структура работника.
2. Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные.
3. Мотивация и компенсация. Принципы эффективной мотивации.

# Мотивация

- ☀ совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые
  - ☀ побуждают человека к деятельности,
  - ☀ задают её границы и формы и
  - ☀ придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей
- ☀ процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т.е. внутренний процесс сознательного выбора человеком типа поведения, определяемого комплексным взаимодействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

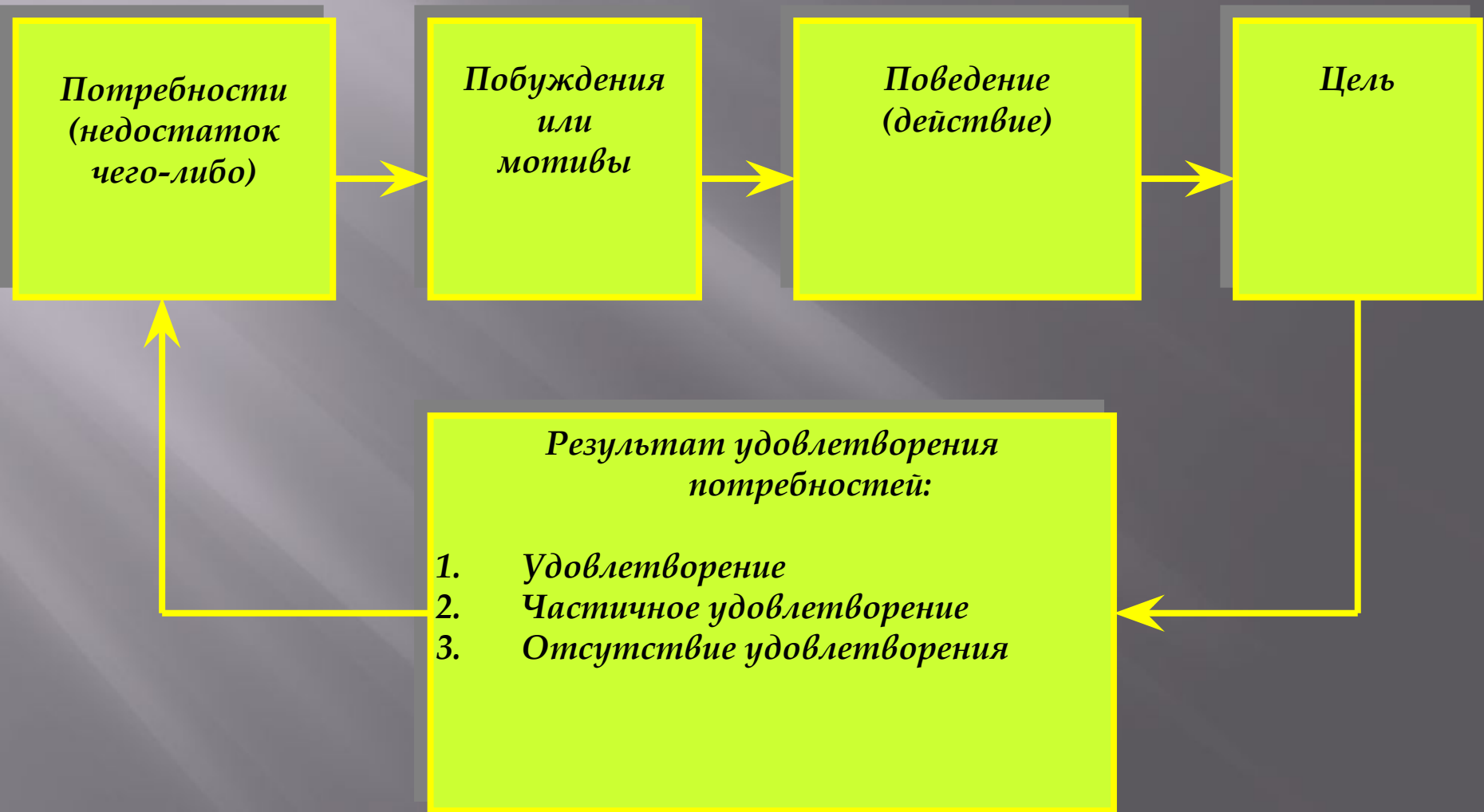
☀ **Стимулирование** – побуждение работников к активной деятельности с помощью **внешних** факторов (материальное и моральное)

☀ **Мотивирование** – создание у работников **внутреннего** побуждения к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от неё)

**Мотивация –**  
психологический стимул,  
указывающий цель  
и направленность человеческих действий



# Модель мотивации поведения через потребности



# **Потребность** - физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо

- ✦ **первичные потребности** – физиологические, врожденные (заложены генетически)
- ✦ **вторичные потребности** – психологические (осознаются с опытом)

**\* Побуждение –**

ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность

**\* Мотив –**

то, что вызывает определенные действия человека

**\* Стимул –**

рычаг воздействия или носитель "раздражения", вызывающий действие определенных мотивов (предметы, действия других людей, обещания и т. п.)

**\* Мотивационная структура человека –**

совокупность, в которой мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; основа для осуществления им определенных действий



# Стимулирование

(материальное и моральное)

- \* процесс использования различных стимулов для мотивирования людей
- \* одно из средств мотивирования

# **Мотивация –**

**это совокупность сил,  
побуждающих человека  
осуществлять деятельность  
с затратой определённых **усилий**,  
на определенном уровне  
**старания и добросовестности**,  
с определенной степенью  
**настойчивости**,  
**в направлении** достижения  
определённых целей.**

# Мотивация

оказывает действие на следующие характеристики деятельности человека:

- \* усилие
- \* старание
- \* настойчивость
- \* добросовестность
- \* направленность

# Мотивирование —

- \* процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нём определенных мотивов
- \* основа управления человеком

**Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.**

# Вознаграждение –

все то, что человек считает ценным для себя

## Внутреннее вознаграждение (даёт работа)

- \* чувство достижения результата
- \* содержательность и значимость выполняемой работы
- \* самоуважение
- \* дружба и общение, возникающие в процессе работы

## Внешнее вознаграждение (даёт организация)

- \* зарплата
- \* продвижение по службе
- \* символы служебного статуса и престижа (кабинет, секретарь и т.п.)
- \* похвалы и признание
- \* дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, мед. и другие страховки и т.п..)

# Современные теории мотивации:

## 1. **содержательные** —

основаны на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг )

## 2. **процессуальные** —

основаны на определении того, как ведут себя люди с учетом их воспитания и познания (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер — Э. Лоулер)

# Содержательные теории мотивации

основаны на идентификации внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют человека действовать так, а не иначе.

1. теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
2. теория ERG Клейтона Альдерфера
3. теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда
4. 2-х факторная теория мотивации Фредерика Герцберга

# Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

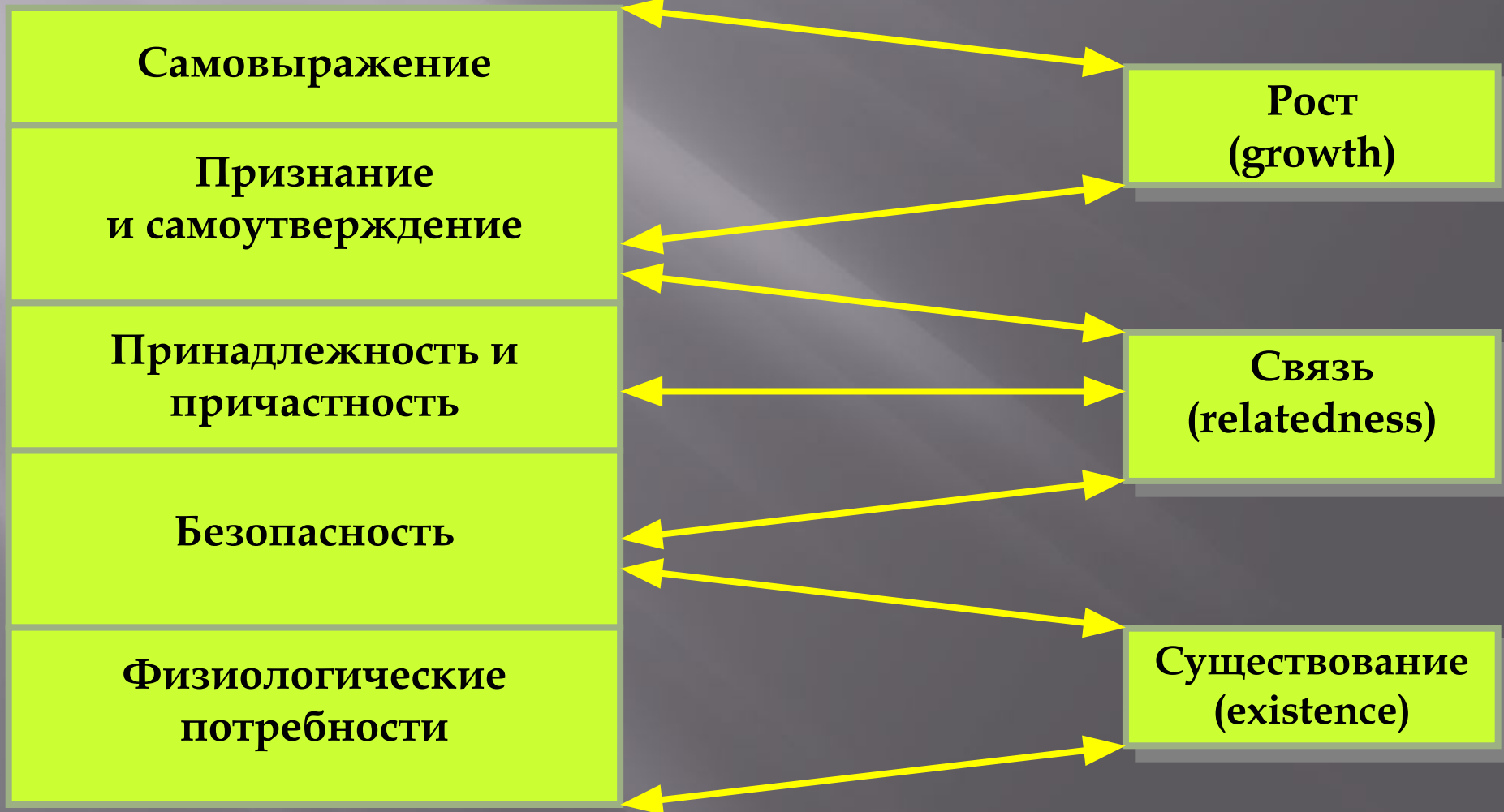




# Теория ERG Клейтона Альдерфера

потребности существования  
потребности связи  
потребности роста

## Теория Маслоу



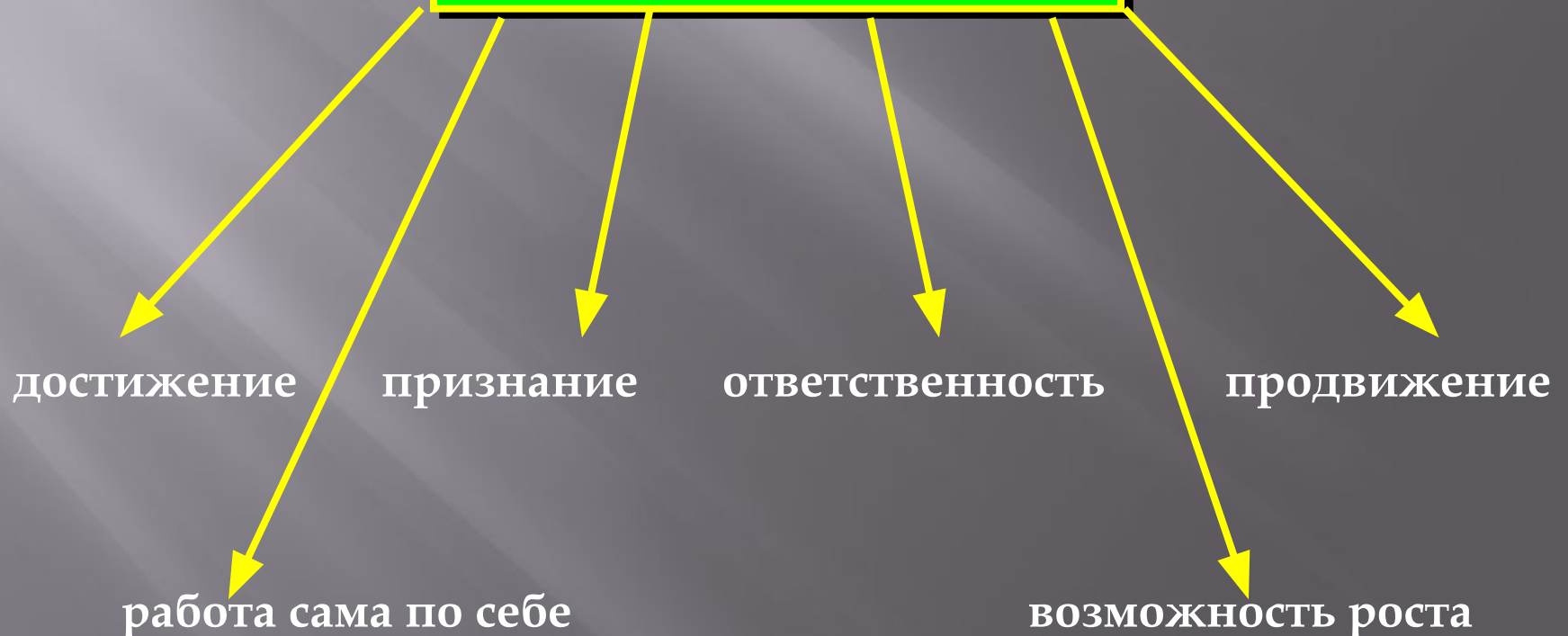
# Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

- \* потребность достижения
- \* потребность соучастия
- \* потребность власти:
  - 1 группа – «власть ради себя»
  - 2 группа – «власть ради группы»

**Эти потребности приобретены**  
под влиянием жизненных обстоятельств,  
опыта и обучения

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)

**Мотиваторы/  
Потребности  
в росте**



# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)

заработная плата

распорядок и режим

**Факторы здоровья/  
Гигиенические факторы**

безопасность на рабочем месте

статус

правила

условия  
на рабочем месте

отношения с коллегами  
и подчиненными

качество контроля со стороны руководителя

# Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации

Теория  
Маслоу

Теория  
Альдерфера

Теория  
МакКлелланда

Теория  
Герцберга

Потребность  
самовыражения

Потребность  
признания и  
самоутверждения

Потребность  
принадлежности и  
причастности

Потребность  
безопасности

Физиологические  
потребности

Потребность  
достижения

Потребность  
властвования

Потребность  
существования

Потребность роста

Потребность связи

Потребность  
соучастия

Мотивирующие  
факторы

Факторы  
здоровья

# Контрольные вопросы:

1. Что такое мотивация?
2. Из каких стадий состоит мотивационный процесс?
3. Каковы основные содержательные теории мотивации?
4. Каковы основные процессуальные теории мотивации?
5. В чем сущность и каковы основные факторы стимулирования труда?