**Что необходимо сделать?**

**1. Изучить содержание лекции.**

**2. Сделать краткий конспект в тетради.**

**3. Запомнить содержание лекции.**

**4. Фото конспекта в тетради прислать на почту** [**alevsky.sa@mail.ru**](mailto:alevsky.sa@mail.ru)

**до 31 октября**

Тема №8 Теория мотивации

Мотивация – от франц. Побуждение. Совокупность движущих сил побуждающих чека к осуществлению определенных действий.

**Мотивация в современных условиях выступает одной из важнейших функций управления персоналом и представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей и интересов в сочетании с достижением целей организации.**

Мотивация может быть как внешней так и внутренней.

Мотивация – одна из важнейших функций [менеджмента персонала](https://studopedia.ru/5_3964_chto-takoe-menedzhment-personala-chelovecheskih-resursov.html). В основе мотивации лежат две категории – мотив и стимул.

**Мотив**– внутреннее побуждение личности к той или иной деятельности или предмету. ( Например: самоуважение, карьерный рост, самореализация).

Мотивы в трудовой деятельности работника многочисленны и разнообразны. Их всегда много. Вместе они образуют мотивационную структуру. Знание мотивационной структуры позволяет руководителю разработать и/или выбрать инструменты (стимулы) для внешнего воздействия на работника.

Мотивы можно классифицировать по разным критериям.

***Мотивы бывают:***

* биологические и духовные;
* внешние и внутренние;
* личностные и общественные;
* кратковременные и устойчивые;
* осознанные и неосознанные.

***Виды мотивов в трудовой деятельности:***

* мотив стадности – потребность работника быть в коллективе, чувствовать принадлежность к чему-то общему;
* мотив самостоятельности – стремление к инновациям, риску, новым видам деятельности;
* мотив самоутверждения – выполнение сложной работы, которая под силу только высококвалифицированным работникам или занятие руководящей должности, дающей чувство значительности и важности; мотив стабильности – предпочтение надежной работы, со стабильной зарплатой, социальными льготами и гарантиями;
* мотив приобретения нового – выбор той работы, что может предоставить возможности расширения опыта, приобретения знаний, связей, карьерного роста и т.д.;
* мотив состязательности – стремление к соперничеству с другими работниками за статус самого успешного, креативного, трудолюбивого, умного и т.д.

Понятие «**стимул**» от латинского –«палка для рабов» имеет отношение к внешним по отношению к человеку факторам, побуждающим его к деятельности. (Например: зарплата, премия, приказ, распоряжение, наказание и поощрение)

Мотив и мотивация – разные понятия! Мотив – побуждение, мотивация – процесс побуждения.

Система стимулирования труда – это совокупность приемов и методов целенаправленного внешнего воздействия на персонал организации в целях создания позитивной мотивации к труду.

***Любой стимул, проходя через сознание чека может побуждать или не побуждать.***

***Виды стимулов:***

***1. Материальные стимулы:***

*а) денежные: заработная плата; премии и надбавки; компенсации и т.д.*

*б) неденежные (бенефиты – пакет социальных льгот): путевки в санатории; медицинская помощь и страхование; оплата обучения; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов.*

***2. Нематериальные стимулы:***

*а) социальные: возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе.*

*б) моральные: уважение за профессионализм; почетные грамоты, дипломы и звания.*

*в) творческие: возможность самореализации и саморазвития; креативная и интересная работа.*

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации – содержательный и процессуальный.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

(**В основе каждого мотива лежит потребность.)**

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

**СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ (Для ознакомления)**

**Теория мотивации по А. Маслоу**

Первая из рассматриваемых теорий со стороны содержательного подхода называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

·  физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

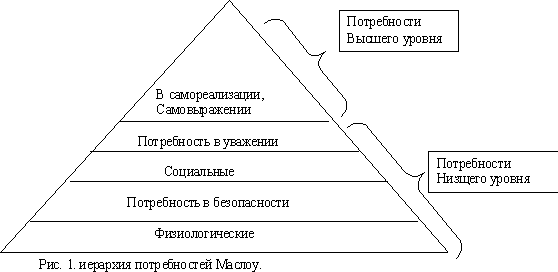
·  потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

·  социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;

·  потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

·  потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок1).



Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами**, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.**

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

**ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с дани ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

**Теория ожиданий**

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению илиприобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

**Теория справедливости**

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1.  чувства удовлетворения от работы.

2.  адекватного вознаграждения.

3.  гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).

4.  возможности реализации всех своих способностей.

5.  разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.