

**ТЕМА:**

**МОТИВАЦИЯ**

# **СМЫСЛ И ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ МОТИВАЦИЯ**

**Руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.**

# Мотивация

Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

# Первоначальные концепции

Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации.

# Политика кнута и пряника

Самым первым из применяемых приемов был метод Кнута и Пряника, и даже античных мирах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой.

# **Современные теории мотивации**

**Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека в труде и дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации делится на две категории: содержательные и процессуальные.**

# Содержательные теории мотивации

Основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Поритера – Лоулера. Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

# Первичные и вторичные потребности

Потребность, когда человек ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать.

# Первичные потребности

Являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

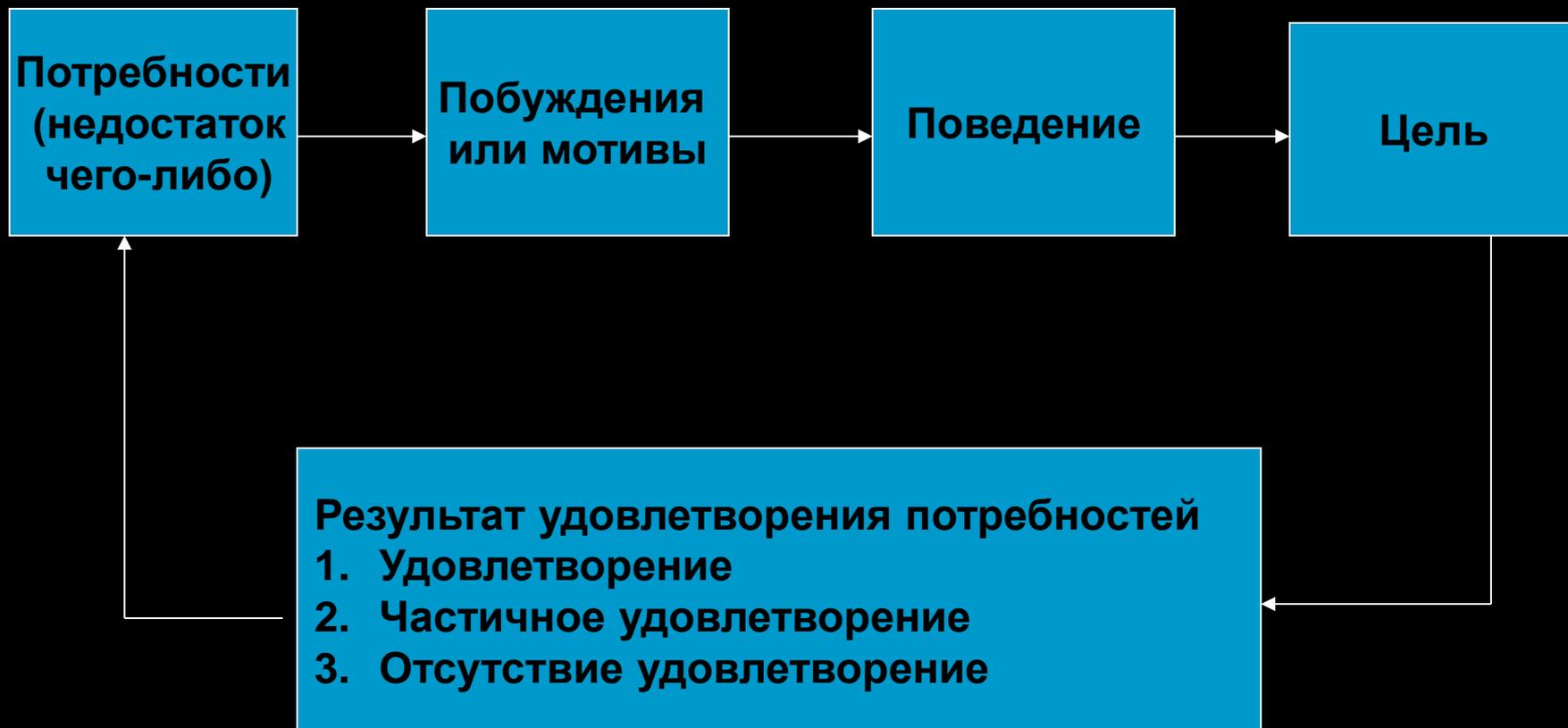
# Вторичные потребности

По своей природе являются психологическими. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

# Побуждение

Это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленности. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

# Упрощенная модель мотивации поведения через потребности



# Вознаграждения

В ходе анализа проблем мотивации мы будем ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. Вознаграждение имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя.

# Внутренние вознаграждение

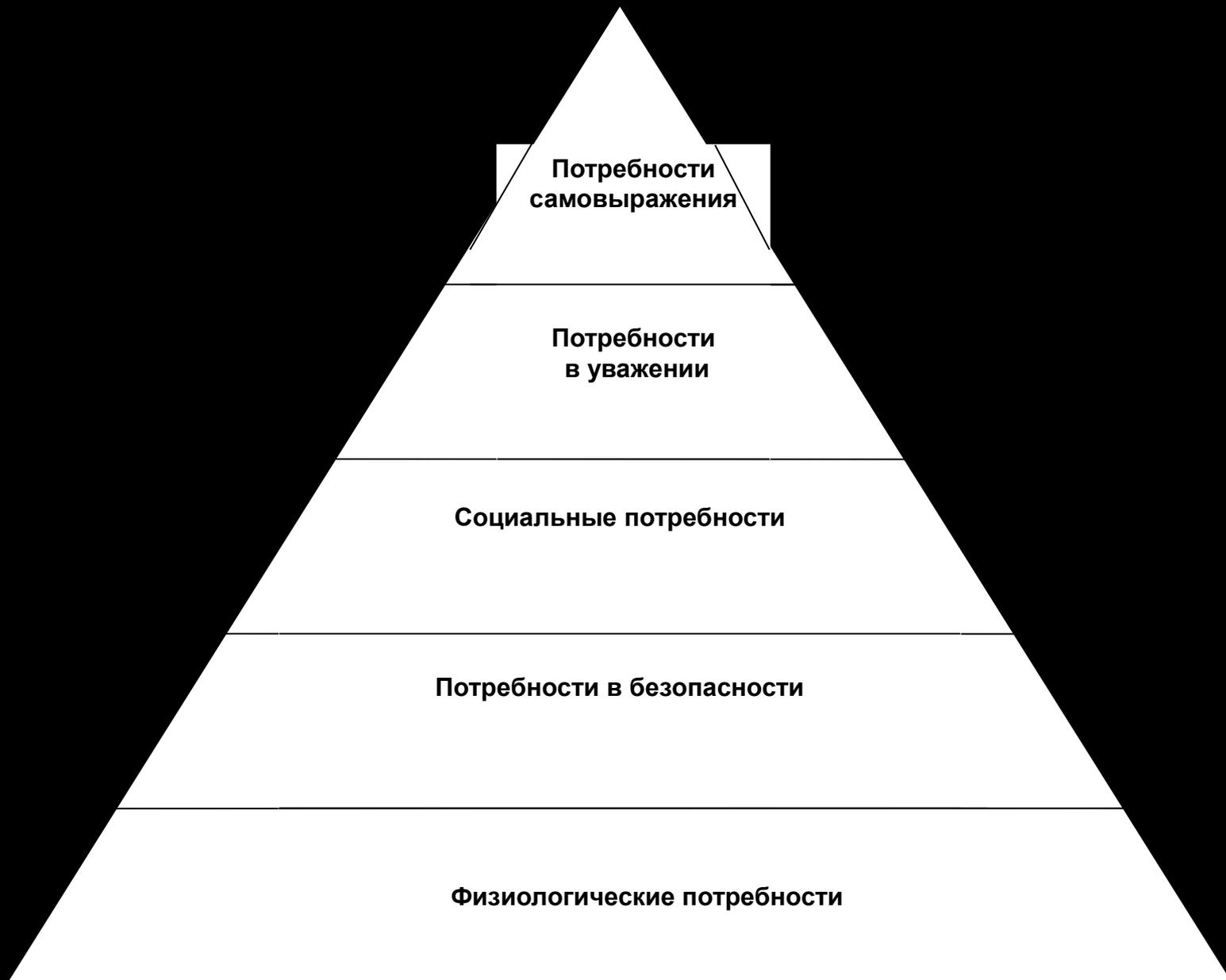
Дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

# Внешние вознаграждения

Это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждения». Внешние вознаграждения возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижения по службе, символы служебного статуса и престижа похвалы и признание, а также дополнительные выплаты.

# Содержательные теории МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема содержания работы. При закладе основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредрика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.



**Потребности  
самовыражения**

**Потребности  
в уважении**

**Социальные потребности**

**Потребности в безопасности**

**Физиологические потребности**

# Иерархия потребностей по Маслоу

- Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
- Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы.

# Иерархия потребностей по Маслоу

- Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятия, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
- Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении и признании со стороны окружающих.
- Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

# Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. Имеется три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий;
- теория справедливости;
- модель Портера-Лоулера.

# Теория ожиданий

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

# Теория справедливости

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.



# Применимость модели Портера – Лоулера в практике управления

Один из наиболее важных выводов Портера – Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счёт большинство менеджеров. Портер – Лоулер, напротив, полагает, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по видимому, способствует повышению результативности.