**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 14.05.2020**

**Конспектировать тему: Сущность мотивации и ее роль в повышении эффективности организации. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение.**

Под мотивацией можно понимать совокупность внешних и внутренних сил, движущих человека для осуществления определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих данной деятельности направленность, ориентированную на достижение конкретных целей. Эти силы находятся как вне так и внутри человека, заставляя его осознанно совершать определенные поступки. С помощью мотивации управленец побуждает других людей работать, для достижения общих целей организации, тем самым, удовлетворяя их собственные желания. Мотивацией могут выступать различные награды, вознаграждения. В виде фактора мотивации все регулярнее делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также возможность принимать решения. Персонал поощряется к расширению круга собственных полномочий, а не к чрезмерному педантичному соблюдению его границ. Выявление и лимитирование количества факторов, мешающих достижению результатов, расширяет способности мотивации. Здесь особенное значение приобретает сокращение личных проблем, совершенствование условий труда, и любые другие всевозможные моменты, повышающие привлекательность работы.

Существует множество методов мотивации персонала, главное их правильно использовать. Они зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, также от общей системы управления и особенностей работы самой компании. Существуют три самых распространенных метода мотивирования эффективного трудового поведения:

-   материальное поощрение;

-   организационные методы;

-   морально психологические.

Важное значение в процессе управления персоналом и повышении его производительности имеет денежная мотивация. Наиболее распространенной формой денежной мотивации является индивидуальная премия. Грамотное построение выплаты индивидуальной премии не чаще раза в год или пол года, иначе она превратиться в заработную плату, и может лишиться своей мотивирующей роли. Специалист по управлению персоналом не должен экономить на труде работников организации. Впоследствии дешевый труд обойдется слишком дорого для организации. Интенсивный и эффективный труд работников должен иметь высокий уровень вознаграждения. Достойная оплата труда вызовет у человека чувство уверенности и защищенности и станет действенным средством стимулирования и мотивации персонала.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. Кроме метода денежной мотивации существуют организационные и морально психологические методы. К организационным методам мотивации можно отнести: участие в делах организации (как правило, социальных); перспектива возможности бесплатного обучения, подготовки, повышение квалификации. К морально-психологическим методам можно отнести: – присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Карьерный рост является важным для большинства сотрудников. Даже если работа в организации будет высокооплачиваемой, но сотрудник не видит для себя перспектив в развитии, [повышении личной](http://www.prostoy.ru/36.html) [эффективности](http://www.prostoy.ru/36.html)и дальнейшем продвижении по службе, то удержать высококвалифицированного специалиста будет очень сложно. Нужно заметить, что метод продвижения в должности внутренне ограничен, так как, в организации число должностей высокого ранга ограничен и продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. Обычно, в практике управления, одновременно используют различные методы и их комбинирование. Для действенного управления мотивацией в управление предприятием нужно использовать различные группы методов. Руководству нужно дать понять персоналу, что организация нуждается в каждом сотруднике, и ценит вклад, который они вносят [в](http://www.prostoy.ru/30.html) [развитие бизнеса.](http://www.prostoy.ru/30.html)Руководитель должен быть щедр на похвальные слова и благодарности, это прибавит увлеченности сотрудникам при выполнении своих обязанностей.

Можно выделить несколько групп мотивов труда:

- Мотивы содержательности труда;

- Общественной полезности;

- Статусные мотивы, связанные с общественным признанием трудовой деятельности;

- Мотивы получения материальных благ.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Руководители в своей деятельности должны использовать мотивационный подход к сотрудникам, так как это позволяет более эффективно раскрывать и задействовать их потенциал, повышать качество жизни работников, создавать более благоприятный психологический климат в коллективе, повышать производительность труда.

Процесс мотивации состоит из шести следующих друг за другом этапов:

1 этап - возникновение потребностей – человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

2 этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

3 этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

4 этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

5 этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

6 этап - устранение потребности – человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Мотивация является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная организационная структура, но при этом система мотивации недостато

В соответствии с теорией Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Данные группы потребностей Маслоу представил в виде пирамиды (рис.1.1).



Рис.1.1.Пирамида Маслоу

К первому уровню потребностей Маслоу причислил физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были отнесены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд. Без удовлетворения первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность человека.

На третьем уровне Маслоу разместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей во многом облегчает присвоение им титулов, званий, вручение различного рода наград и пр.

И, наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от вашего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ними задач.

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

Потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.



. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности.

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

ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. 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. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена. На рис. 33. показан такой тип поведения.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА. Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают:

«В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы повелении оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованным способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них».

Продолжая наш пример, отметим: если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной работе, вы будете стремиться и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Например, вспомним приведенное в гл. 3 описание ситуации, когда внедрение технологии разработки длинного пласта на угольных шахтах разрушило независимые рабочие группы и лишило шахтеров близких межличностных отношений. Это пример того, как характеристики производственной ситуации и соответствующих задач могут влиять на удовлетворение потребностей. Новая технология также не давала шахтерам ощущения завершенности и содержательности выполняемой работы, потому что при новом методе каждый шахтер выполнял лишь малую часть общего процесса добычи угля. Следовательно, люди не имели возможности проявить все свои способности. В результате ухудшилась производственная дисциплина, увеличились число прогулов и текучесть рабочей силы, снизилась производительность труда. Эти проблемы исчезли сами собой, когда администрация так видоизменила производственный процесс, что технология перестала вступать в конфликт с потребностями людей.

СЛОЖНОСТЬ МОТИВАЦИИ ЧЕРЕЗ ПОТРЕБНОСТИ. Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости и похожи на шахтеров в описанном выше примере. У всех людей разные отпечатки пальцев, а характеры людей — это соединение самых различных черт. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефен Кэрролл и Генри Тоси отмечают:

«Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Например, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела. А удовлетворить аналогичную потребность кого-то другого — означает признать лучшим фасон его одежды, объявив всем, что он одевается лучше других в группе. Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из его жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним. Других ситуаций мы стараемся избегать».

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую теорию мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии — все это усугубляет сложность мотивации.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. 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. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворенаСтепень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как **закон результата**.Пол ЛоуренсиДжейЛоршотмечают:



Рисунок 7.1 – Иерархия мотивации трудовой деятельности

«В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы повелении оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованным способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них».

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Сложность мотивации через потребности заключается в том, что характеры людей — это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые по разумению каждого человека приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.