

*Мотивация в деятельности
организатора.*



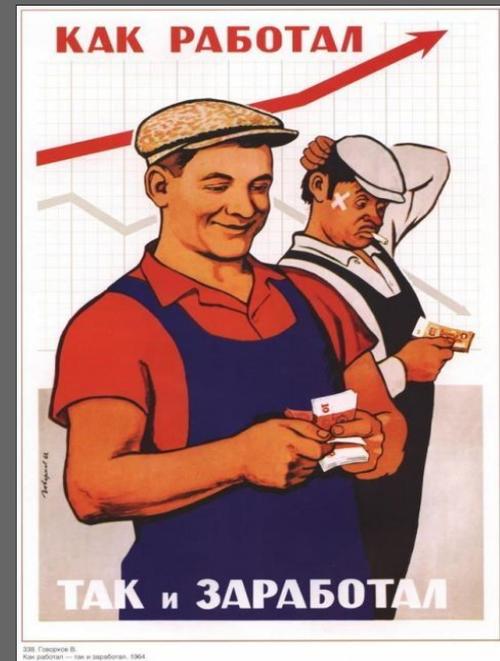
Вопросы:

- **Понятие мотива.**
- **Сравнение мотивации и стимулирования.**
- **Теории мотивации.**
- **Мотивы профессиональной деятельности.**
- **Система нематериальной мотивации.**

В исследовании трудовой мотивации, профессиональных интересов можно выделить два направления

1) профессиональная мотивация и производственная эффективность;

2) мотивация труда, карьера, развитие человека как субъекта труда.



Профессиональная мотивация и производственная эффективность



Потребность

это состояние нужды человека в чем-то необходимом для его жизнедеятельности, источник активного поведения человека.

Человек как социальное существо обладает не только биологически необходимыми, но и квазипотребностями — потребностями, сформированными нормами и традициями общественной жизни.

При этом ряд квазипотребностей может быть без ущерба для существования замещен чем-то иным или проигнорирован (переосмыслен).

12 типов потребностей работников Ш. Ричи и П. Мартина

- 1) в высокой зарплате, материальном вознаграждении и материальных благах;
- 2) в комфортных физических условиях работы;
- 3) в структурировании работы, обратной связи и информации о собственной работе, снижение степени неопределенности, связанной с работой;
- 4) в социальных контактах: на уровне легкого общения с большим кругом людей;
- 5) в устойчивых длительных взаимоотношениях: в тесных взаимосвязях с небольшой группой людей;
- 6) в признании заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): приобретение общественной значимости;
- 7) в достижении и в постановке для себя дерзких вызывающих целей;
- 8) во влиятельности и установлении контроля над другими;
- 9) в разнообразии и переменах, т. е. желание постоянно испытывать стимулирующий интерес;
- 10) в пытливости, креативности и широте взглядов;
- 11) в самостоятельности, независимости и самосовершенствовании своей личности;
- 12) в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе

Мотив

- В.С. Мерлин рассматривает мотив как личностную диспозицию, образование, в основе которого лежит эмоционально переживаемая потребность, которая в значительной степени осознается субъектом и побуждает его к деятельности.
- Это переживание обретает направленность, становясь все более устойчивым. У человека формируется отношение к предметам окружающего мира с целью приблизиться к объекту переживаний или избежать.
- Мотив имеет две стороны: активное эмоциональное отношение к чему – либо и побуждение к действию.
- Чем устойчивее отношение к чему-либо, тем больше оно приближается к свойству личности.

Мотив труда

- это **субъективный образ** предмета потребности, побуждающий человека к трудовой деятельности в форме активности, реализующей потребность.
- **Мотивационно-потребностная сфера** нормального взрослого человека представляет собой сложное, иерархически упорядоченное образование, относительно устойчивое во времени, социокультурно опосредованное, развивающееся в жизнедеятельности.
- Относительная устойчивость мотивационно-потребностной сферы личности позволяет выделять ведущие (наиболее личностно-значимые, имеющие особый личностный смысл) потребности и мотивы, называемые **направленностью** личности.

- А.Я. Кибанов отмечает, что *мотивы труда* выступают в качестве побудительной причины трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.
- К. Замфир - структура мотива профессиональной деятельности строится на представлениях о составляющих мотивации: **внутренней, внешней положительной и отрицательной.**
- *Под внутренними мотивами* понимается то, что порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью (осознание общественной полезности профессии, удовлетворение от труда).
- *Внешняя мотивация* содержит мотивы, которые находятся за пределами самого работника и профессиональной деятельности: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу.
- *К внешней положительной мотивации* относятся: материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, то есть те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия.
- *К внешней отрицательной мотивации* относят наказания, критику, осуждение, штрафы.

Мотивы трудовой деятельности

представлены в сознании субъекта труда в такой форме, которая включает когнитивные и аффективные компоненты.

могут быть в разной мере осознанными

могут существовать в вербализованной и (или) образной форме.

связь между мотивом и потребностью может быть не вполне адекватной, т. е. искаженной

- *Мотивация* труда — это процесс побуждения себя и других в деятельности, направленной на достижение определенных результатов.



Побудительная сила мотива

- определяется его субъективной значимостью (Куантанилла Р., Вилперт Б., 1995), или особым отношением субъекта к потребности и ее предмету в системе других потребностей.
- А.Н.Леонтьев называл эти отношения *смысловым, смыслом*, и выделял *смысловые динамические системы* (Леонтьев А. Н., 1977).
- Смысловые отношения могут быть ситуативными и относительно устойчивыми. Их ядерная, относительно устойчивая часть составляет ядро личности — то, что социологи называют ценностями.
- *Личностные ценности* — продукт социализации; они относительно устойчивы; представлены в сознании субъекта в форме *идеалов, убеждений*, составляют основу мировоззрения, гражданской позиции.

Стимулы труда

(внешний объект, событие, отношение, вещь) *потенциально* могут приобрести статус предмета потребности человека (представленного в сознании в качестве побудительного мотива труда работника), но этого может и не произойти.



Поэтому
виды
стимулирован
ия труда
оказываются
в разной мере
эффективным
и для разных
людей.



К трудовым стимулам относят: заработную плату, социальные льготы (доплату в пользовании услугами медицинских учреждений, путевок в санатории и пр.), удобный временной график работы и пр.

Удовлетворенность трудом



- ВОЗМОЖНОСТЬ для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью.
- Человек, удовлетворенный трудом, обычно отличается положительным эмоциональным отношением к выполняемой работе.



Профессиональные интересы

в узком смысле это словосочетание отражает эмоциональные предпочтения человека в освоении новых видов знания, связанного с профессией; в широком смысле термин «интересы» тождествен термину «мотивы».

Профессиональные склонности характеризуют эмоциональные предпочтения человека определенных видов занятий, деятельностей, связанных с профессией.

Продуктивность (эффективность) труда

- показатель успешности в труде, признаком которой являются высокое качество и скорость работы.



Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство; возраст; стаж; результативность труда	Пожизненный найм; единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности; качество работы; высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем; участие в прибыли; технологические надбавки; премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; соблюдение технологической дисциплины

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Франция	Квалификация; качество работы; количество рационализаторских предложений; уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда; балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы; соблюдению правил техники безопасности, этике производства; инициативность; дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Германия	Качество	Стимулирование труда; социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот; сильная социальная политика

В.И. Герчиков считает, что каждый сотрудник в той или иной степени сочетает в себе следующие пять типов мотивации:



1) инструментальный (ИН) – для него главная мотивация – это его заработок;



2) профессиональный (ПР) – для него не так важны деньги, как сама работа.



3) патристический (ПА) – он ждет от руководства своей организации признания своих заслуг, но в отличие от профессионала не стремится расти профессионально;



4) хозяйский (ХО) – такой сотрудник хорошо организован, ответственен, проявляет инициативу, но он не терпит критику и контроль с чужой стороны. Наиболее важным для него – быть на равных



5) люмпенизированный (ЛЮ) – он безынициативен, ему чужды активность и ответственность, а к профессиональному росту равнодушен, если бы можно было не работать, он бы не работал. Мотивация у такого сотрудника просто отсутствует.

Теория потребностей А. Маслоу



Теория потребностей А. Маслоу и практика менеджмента

В основе системы потребностей человека потребности первого уровня — физиологические (в пище, сне, определенном микроклимате и пр.).

Потребности второго уровня связаны с безопасностью (потребности в постоянстве, стабильности, порядке, защите от травм, болезней, лишения работы по чьему-то произволу и пр.).

Потребности третьего уровня отражают стремления человека к любви, общению (дружба, дружеское участие, любовь).

Потребности четвертого уровня отражают ценности уважения и самоуважения, общественного знания.

Высший уровень — потребности в самоактуализации, понимаемой как реализация творческих возможностей деятельности, развитие способностей.

Теория потребностей А. Маслоу и практика менеджмента

А. Маслоу объединил все потребности в два блока, отражающие формы существования человека:

Бытийный

(потребность в самоактуализации, ведущая к личностному росту)

Дефицентный

(ориентированный на удовлетворение фрустрированных потребностей).

Теория потребностей А. Маслоу и практика менеджмента

- Предполагается, что создание условий для реализации потребностей работника приведет к повышению его положительного отношения к работе, к росту признаков удовлетворенности трудом и, следовательно, к повышению качества продукции и росту продуктивности.
- Если руководители захотят, чтобы персонал их организаций работал с максимальной отдачей, творчески (на высшем уровне мотивации), они должны обеспечить реализацию потребностей всех нижних уровней.

Для реализации потребностей высших уровней менеджерам рекомендуется следующее:

- для реализации потребности в общении создавать условия, которые позволят работникам общаться; способствовать развитию духа единой команды; не разрушать неформальные группы работников; проводить совещания с участием подчиненных; способствовать реализации социальной активности тех работников, для кого это важно;
- для удовлетворения потребности в самоуважении проектировать более содержательные виды труда; обеспечивать обратную связь достигнутых трудовых успехах; справедливо оценивать достойно трудовой вклад; привлекать подчиненных к принятию важных для производства решений, делегировать подчиненным полномочия для выполнения ряда задач;
- для удовлетворения потребности в самореализации способствовать профессиональной карьере подчиненных; организовывать за счет фирмы обучение персонала нововведениям, а также видам обучения, максимально развивающим возможности каждого работника; предлагать подчиненным работу сложную, требующую полной самоотдачи; поддерживать стремление работников к проявлению творческого отношения к делу (Мескон М. и др., 1992).

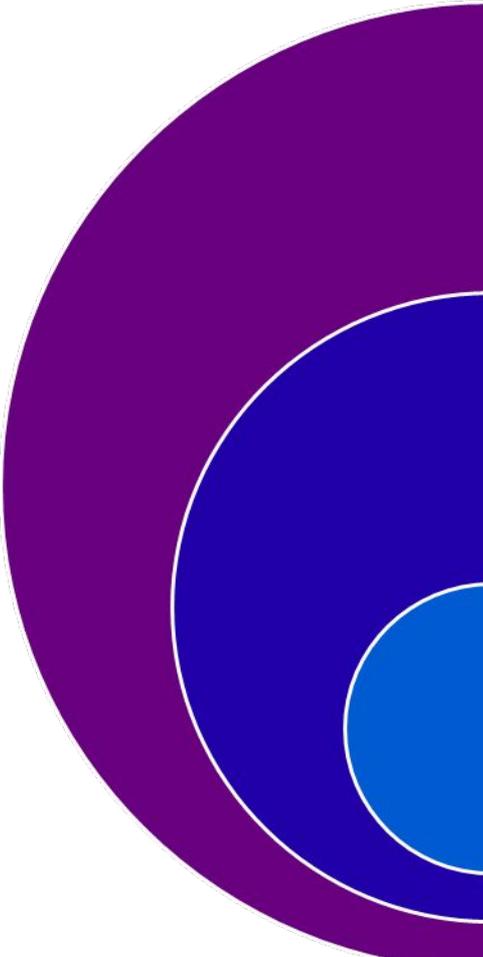
Двухфакторная теория трудовой мотивации Ф.Герцберга

- выделены две группы факторов труда:
 1. собственно **мотиваторы**, которые чаще побуждают людей к интенсивной работе,
 2. «**гигиенические факторы**», или факторы, создающие приятную атмосферу труда.
- Последние важны для общего самочувствия, но интенсивность и качество труда у половины работников они не повышают.
- Было подтверждено положение, что мотивация связана самим характером работы, и на этой основе Ф. Герцберг смог ответить на вопросы о том, как сделать труд главным способом развития способностей человека, как должен быть организован труд, чтобы приносил максимальную пользу обществу, организации и самому работнику.

Исследование трудовой мотивации Ф.Герцберга

Группы факторов труда	% ответов		
	М	А	М+А
М — собственно «мотиваторы», заставляющие работать более интенсивно и качественно			
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, стимулирующая развитие способностей	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
А — факторы, создающие приятную атмосферу в труде, делающие работу привлекательнее	М	А	М+А
Работа без больших напряжений и стрессов	15	61	13
Удобное месторасположение компании	12	56	12
На рабочем месте нет шума и грязи	12	56	12
Работа с людьми, которые нравятся	17	54	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	19	52	12
Достаточная информация о том, что происходит на фирме	21	49	16
Гибкий темп работы	20	49	12
Гибкое рабочее время (график работы)	18	49	18
Значительные дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение объемов работы	24	45	18

Основные принципы концепции «Гуманизации труда»:



- труд должен быть естественной потребностью человека и давать ему удовлетворение;

- существует зависимость между способами проектирования видов работ и удовлетворенностью трудом;

- действующие способы проектирования работы закономерно порождают неудовлетворенность работников своим трудом, следовательно, они должны быть изменены

Причины

Для того чтобы набрать и удержать такого рода рабочую силу, пришлось ввести новые формы организации производства и труда, кардинально изменить политику отношения администрации к работникам.

В условиях экономического кризиса 1970-х гг. конкурентоспособными оказались фирмы, которые смогли выпускать продукт небольшими сериями, чутко реагируя на спрос покупателей вводя модификации товара.

Это могло быть реализовано только при наличии высококвалифицированно го, способного быстро и гибко перестраиваться на новые технологии персонала.

Опыты Д.Хардинга и В.Мэннига по сортировке ягод

- Работницы, сортировавшие ягоды, пользовались большими лотками, которых хватало на всю смену. Когда большие лотки заменили меньшими, производительность труда возросла в 2 раза. Это особенно касалось молодых работниц, благодаря возросшему у них ощущению прогресса при выполнении задания уменьшились «психогенная усталость», скука. У пожилых работниц эффект не был столь значительным.

Опыты Д. Кокса и К. Шарпа на операциях по сборке электрических выключателей

- Уменьшение порций выпускаемой продукции увеличивало производительность труда опытных работниц на 3 - 4 %, а учениц - на 18%.
- Исследователи объясняли этот феномен тем, что у работниц с малым стажем еще не сформировались необходимые волевые регуляторы, поддерживающие работоспособность в условиях большого объема непрерывной работы, который воспринимается как бесконечная, как топтание на месте.
- Опытные работницы преодолевали эти трудности, не снижали темпа работы.
- Исследователи не проводили оценки индивидуально-личностных свойств опытных работниц. Вполне, вероятно, что они остались на этой работе благодаря своим индивидуальным качествам, обозначенным Г. Мюнстербергом (1912) как «монотопфильность», при которой монотонные виды труда не вызывали негативных эмоций.

Опыты с укрупнением производственных операций

- И Кокс и Шарп обнаружили, что укрупнение операций на конвейере нравится не всем рабочим.
- Психологи сделали вывод, что дело не в самом по себе укрупнении операции, а в получении рабочим возможности изготавливать какую-либо законченную часть изделия.
- Хардинг комментировал этот вывод так:
«Производственные операции должны быть достаточно сложными, чтобы возбуждать интерес, приковывать внимание, иначе неизбежны потеря интереса к работе, отчужденность, склонность к отвлечению внимания» (Гильбух Ю., 1969).

Выводы

- Как отмечает Ю.Гильбух, текучесть кадров на конвейерных производствах США в 1940-е гг. была самой большой, несмотря на относительно высокую заработную плату.
- Вокер и Гест показали, что труд, лишенный содержания, не столь производителен, он эффективнее лишь с точки зрения «непосредственной стоимости», исчисляемой затратами времени на одну операцию. Но если учитывать все экономические факторы (текучесть персонала, прогулы, забастовки, низкую дисциплину, низкое качество продукции), то это не так.
- Суть Йельского технологического проекта состояла в предложении перехода от конвейерно-поточной организации труда индивидуальной структуре трудового процесса.

В подтверждение

- *Опыты по сборке динамиков.* Кокс и Шарп предложили укрупнить операции на сборочном конвейере — от 1 до 10 операций при временном цикле 20 минут. Производительность труда сначала упала, но через 9 недель был достигнут прежний уровень (в пересчете на 1 работницу), а через 10 — 23 недели производительность труда превысила прежний уровень на 18 %.
- *Опыты на фармацевтическом заводе.* Исследования проводились психологами Калифорнийского университета. Каждому работнику конвейера, прежде выполнявшему 1 операцию, предложили осуществлять весь цикл — 9 операций. В итоге через 6 дней производительность труда превзошла среднюю по конвейеру, а брак уменьшился в 4 раза.
- *Опыты по сборке водяных насосов.* Психологи предложили переоснастить рабочие места и перейти от конвейерной сборки насосов к индивидуальной. В результате при затратах 4400 долларов была получена годовая экономия 8400 долларов. Аналогичные данные были получены при сборке стиральных машин (Гильбух Ю., 1969).

Концепция трудовой мотивации Д. Мак-Клелланда

- Американский психолог Дэвид Мак-Клелланд основывался на работах Генри Мюррея, выделившего в своих эмпирических исследованиях 20 видов потребностей людей (в достижении, избегании наказания, избегании опасности, в самозащите, в преодолении поражения, в аффилиации — стремлении быть принятым группой, во власти, в выражении агрессии, независимости, доминантности, автономии, в пассивном повиновении, игре, в отвержении других, в уважении, эгоизме, социальности, поиске покровителей, оказании помощи, порядке, суждении-философствовании)

Согласно идеям Мак-Клелланда для понимания вариантов типов трудового поведения людей достаточно характеристики трех видов потребностей и соответствующих им мотивов:

Потребность в достижениях – мало осознанное побуждение действовать максимально качественно и эффективно. Люди с преобладанием этой потребности, предпочитают ставить себе сложные задачи, преодолевать трудности, рисковать выбирают индивидуальные формы работы. При выборе профессии, предпочитают виды труда, в которых есть четкие показатели трудовой эффективности.

Потребность во власти - стремление оказывать влияние на других людей, публично заявлять о себе. Ищут руководящих позиций в профессиональных сообществах любят азартные игры, нередко склонны к агрессивным действиям; предрасположены к повышенному кровяному давлению; любят престижные вещи.

Потребность в принадлежности - стремление к теплым дружеским связям и отношениям. Предпочитают групповые формы работы, они чувствительны к оценкам своего поведения со стороны других людей, избегают конфликтов, ситуаций соревнования.

Успешные лидеры и менеджеры среднего и высшего звена



Возможности сознательного формирования мотивов

Такое изменение возможно, но требует соответствующей поддержки групповых норм и правил, условий труда.



Он разработал процедуры специальных тренингов, усиливающих определенные мотивы.



Успешность такого рода работы зависит от возможности установить обратную связь с наличными мотивами, понять соотношение мотива и успешности деятельности, от возможности создать эффективную группу поддержки

Концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона

Стремление к успеху — сила, вызывающая у индивида действия, ведущие к достижению результатов. Эта сила проявляется в направлении, интенсивности, настойчивости действий человека.

Стремление к избеганию неудачи — сила, подавляющая у индивида выполнение действий, способных, по мнению субъекта, привести к провалу. Это проявляется в желании выйти из ситуации, содержащей для человека потенциальную угрозу отрицательного хода событий.

Теория ожиданий В. Врума

- В.Врум (1964) предложил формулу, помогающую оценить силу побудительной мотивации конкретного человека в его профессиональной деятельности:
- $(E - P) \cdot (P - O) \cdot V = M$
- где E — усилия, которые затрачивает работник для достижения требуемого результата;
- P — требуемые результаты труда;
- O — ожидание (оценка субъектом труда) установленного в данной организации вознаграждения за результаты;
- V — валентность вознаграждения (или субъективная значимость данной формы вознаграждения для данного работника);
- M — побудительная сила мотива труда для данного работника;

- $E - P$ — первый сомножитель формулы — отражает не разность величин в математическом понимании, а оценку субъектом труда связи двух событий: затраченных усилий в труде и предполагаемого результата. Если труд организован так, что никакие усилия работника не могут привести к качественному требуемому результату, этот сомножитель стремится к нулю, в результате чего итоговая трудовая мотивация может снизиться до минимума;
- $P - O$ — второй сомножитель — также означает логическую связь предполагаемых результатов и ожидаемого вознаграждения. Если в организации результаты труда людей реально не учитываются, а заработная плата (как одна из форм вознаграждения) «выводится» бригадиром в зависимости от его отношений с членами бригады, то работник, не рассчитывающий на хорошее расположение бригадира, не будет выкладываться в труде. Побудительная сила его мотива труда может также стремиться к минимуму.

Что необходимо учитывать

- Н. Врум подчеркивает важность создания справедливой и эффективной системы учета и вознаграждения труда в организации.
- но существует и не менее значимая проблема — обеспечение адекватного отображения действующей системы вознаграждения труда в сознании работников.
- Ведь если работник ошибочно в своем сознании оценит компоненты, детерминирующие мотивацию, то можно получить в итоге низкую и некачественную трудовую деятельность работника, который вполне мог бы стать успешным.

Для эффективной системы организации труда для получения на выходе максимально продуктивно и качественно работающих людей, менеджеры должны:



а) проектировать способы стимулирования и оплаты труда, опираясь на указанные в формуле соотношения;



б) донести до сознания каждого работника особенности действующей в организации системы вознаграждений;



в) понимать потребности каждого работника (в их развитии) и формы вознаграждений, имеющие для них высокую валентность

Концепция «состояния потока» М. Чиксентмихай

- Профессии, в которых работники испытывают состояние полной мобилизованности, при этом забывают о себе, своих проблемах, испытывают особый эмоциональный подъем, получивший у Чиксентмихайи название *состояние потока*.
- Примеры таких профессий — хирург, промышленный альпинист, каскадер, спасатель, высококлассный шахматист, представители профессий сферы искусства.

Главные составляющие («вызовы» и навыки),
влияющие на появление у субъекта труда состояния
«потока»



Вывод

- Таким образом, чтобы испытать подлинные вершины духовного взлета, занимаясь трудом, важно не просто себя настроить, сузить свой духовный мир до мельчайших подробностей профессиональных проблем. Важно, чтобы мир профессиональных задач, проблем и ситуаций был многообразным, сложным, неповторяющимся, богатым «вызовами».

Исследования отношения к труду в работах отечественных ученых

«Программа исследования личности в ее отношении к среде» (1912)
А.Ф.Лазурского и
С.Л.Франка, которая
позже была развита в
концепции «Психология
отношений»
Н.Мясищева(1960).

Самыми значительными явлениями в обсуждаемой области можно назвать два исследовательских проекта, выполненные социологами в 60 —70-е гг. XX в. Под руководством профессора В.А. Ядова: «Человек и его работа» (М., 1967) и «Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности» (Л., 1979).

Человек и его работа

В результате исследования было установлено, что ведущим специфическим фактором, определяющим отношение рабочего и труду как к *потребности личности* или как к *средству существования*, является *содержание труда* (Человек и его работа..., 1967, с. 289). Этот вывод справедлив не только для молодежи, но и для рабочих старшего возраста.

Содержание труда детерминирует объективные показатели работы (степень ее интенсивности), степень удовлетворенности рабочего своим трудом и даже степень удовлетворенности размером заработной платы.

Материальное стимулирование может быть эффективным средством формирования отношения к труду как к личностной потребности лишь при условии высокого содержания самого труда.

Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности

- Термином «диспозиции личности» В. А. Ядов обозначил «фиксированные в ее социальном опыте предрасположенности воспринимать и оценивать условия деятельности, а также действовать в этих условиях определенным образом» (Саморегуляция..., 1979, с. 3).
- К диспозициям в этом понимании Ядов отнес совокупность понятий и терминов, используемых для обозначения внутренних побудителей поведения (жизненная позиция; направленность интересов; ценностная ориентация; социальная установка ситуативная и обобщенная; субъективное отношение; доминирующая мотивация; субъективный смысл действий)

Были выделены четыре уровня диспозиций:

предметные фиксированные установки (соответствуют предметным жизненным ситуациям);

социальные фиксированные установки (соответствуют включению индивида в контактные группы, социальные ситуации);

общая (доминирующая) направленность интересов личности в определенные сферы социальной активности; формируется на основе социальных потребностей, под влиянием выбора определенных форм социальной деятельности (труд, семья, досуг);

высший уровень диспозиций — *система ценностных ориентаций* в отношении к целям жизнедеятельности и средствам их достижения. Этот уровень диспозиций отвечает высшим социальным потребностям личности в саморазвитии, проявляется в выборе типичных вариантов образа жизни, с которыми человек себя идентифицирует, и составляет основу его мировоззрения.

- Диспозиционная система регуляторов поведения на каждом уровне может исследоваться со стороны когнитивных, эмоциональных (смысловых) и поведенческих составляющих.
- Механизм мотивации (саморегуляции) поведения личности понимался как соотношение, взаимосвязь диспозиций разных уровней, их роль конкретной жизненной ситуации.
- Предметом исследования были механизмы социальной и профессиональной адаптации человека в труде.

- Главным является то, какую деятельность выполняет человек, как она организована, какого содержания, что человек может в ней получить и принести сам. От этого зависит и формирующаяся система его ценностей.
- Исследователи обнаружили, что удовлетворенность профессией, трудом во многом зависит от общей личностной направленности человека («на труд» или «на себя»).
- По сравнению с людьми менее развитыми для развитых, зрелых личностей типична низкая корреляция между свойствами диспозиций разных уровней

Сравнение мотивации и стимулирования.

Мотивация – это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято субъектом. В основе мотивации лежит определённая **потребность** (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается.

Стимулирование – это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека. Главная задача такого процесса – ускорение управленческих процессов, склонение субъекта к совершению ожидаемого действия, изменение поведения. Стимулирование может быть как позитивным (вознаграждение), так и негативным (угроза применения санкций).

Сравнение мотивации и стимулирования.

- *Направленность.* Мотивация – это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование – внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.
- *Содержание.* Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.
- *Существование.* Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация – до тех пор, пока она не реализована.
- *Цель.* Мотивация – удовлетворение внутренней потребности, стимулирование – способ воздействия на человека.
- *Принадлежность.* Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование – группе людей, объединенных по единому признаку.

Таким образом,

- Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности (к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека).
- Трудовая мотивация является специфическим видом мотивации человека, определяется как стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации, и представляет собой процесс наполнения смыслами наиболее значимых стимулов труда.
- В результате этого процесса возникает структура в виде иерархии смыслообразующих мотивов, способная оказывать обратное влияние на трудовую мотивацию.