

motivation

Григорьев
а

Морозов
а

Мотивация — это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение целей, с затратой усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.



Человек может по-разному стараться,
выполняя свою роль в организации.



Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения.



Настойчивость продолжать и развивать начатое дело — важная характеристика деятельности.



tion

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия.



Что мотивирует Вас

- ходить в университет
- искать работу
- покупать сладости



vation

Мотивационный процесс



Схема мотивационного процесса

Возникновение потребностей

Начало действия мотивов, поиск путей устранения потребностей

Определение направления действия

Осуществление действия

Получение вознаграждения за осуществление действия

Устранение потребностей

Мотивирование и стимулирование



Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью добиться от него действий путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

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

В зависимости от того, какие цели преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к определенному результату

«Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу».

Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования может не состояться.



Во втором типе мотивирования внимание обращается на то, чтобы развить и усилить определенные желательные мотивы действий человека и, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению им. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.

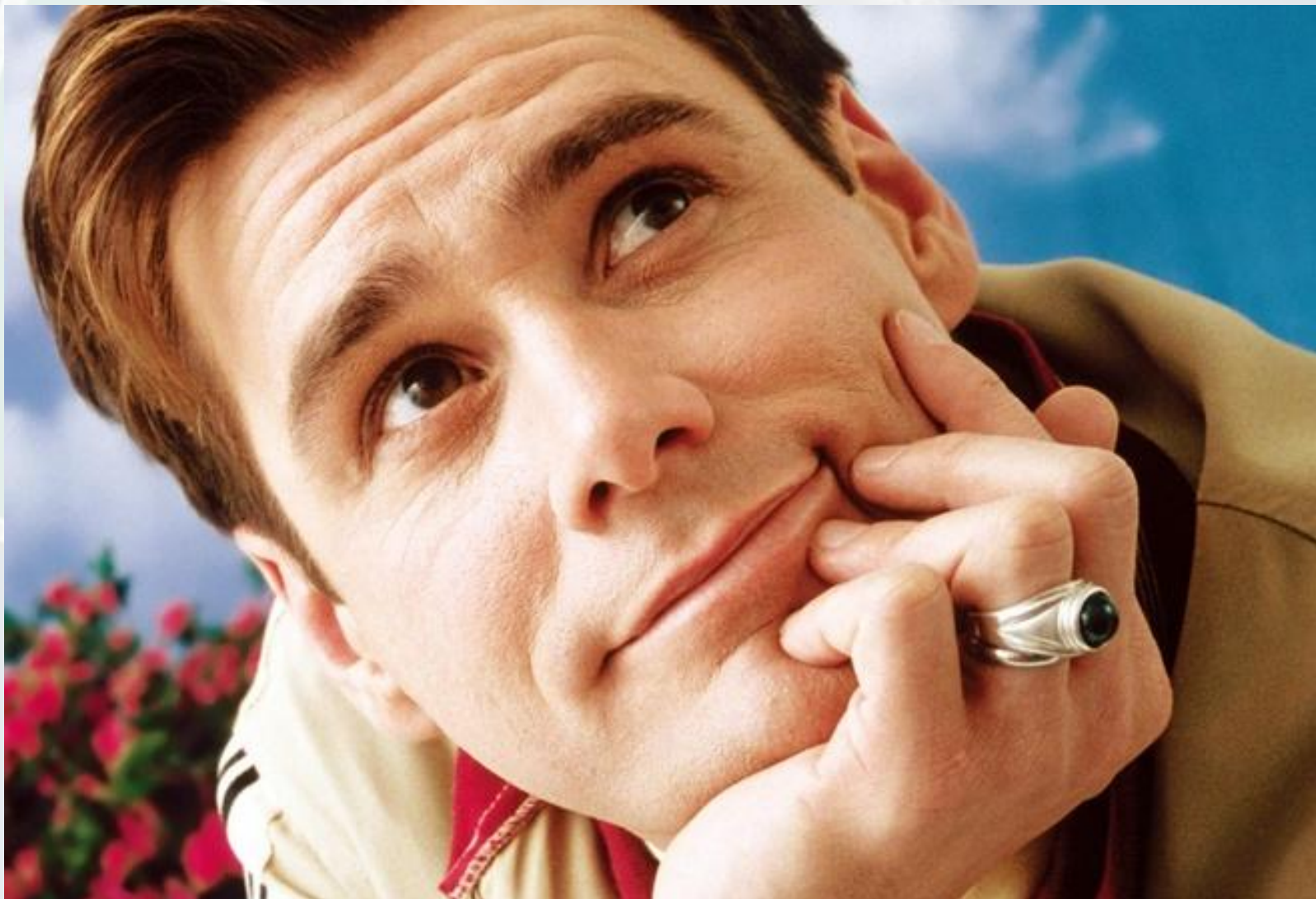
Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.



Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.



Назовите стимулы, мотивирующие Вас



Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является соотношение «внутренней» и «внешней» мотивации.

Мотивацию условно можно назвать «внутренней», когда мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению цели, завершению работы, познанию, желание побороть страх и т.п.

В случае «внешней» мотивации мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием извне. К такой мотивации можно отнести, например, оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

Теории содержания мотивации

Основные теории мотивации разбиты на две большие группы: первая группа теорий обычно называется «теории содержания мотивации» (выявление и анализ содержания факторов мотивации), вторая группа — «теории процесса мотивации» (как побуждается и направляется поведение человека).



В этих теориях делается попытка дать ответ на вопрос - что внутри человека побуждает его к деятельности?

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; теория приобретенных потребностей МакКлелланда и теория двух факторов Герцберга.

Как
найти
ПРАВИЛЬНУЮ
МОТИВАЦИЮ



Теория иерархии потребностей Маслоу



Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, которая связана с изучением и описанием потребностей *достижения, соучастия и властвования.*



Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвовать - человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Теория двух факторов

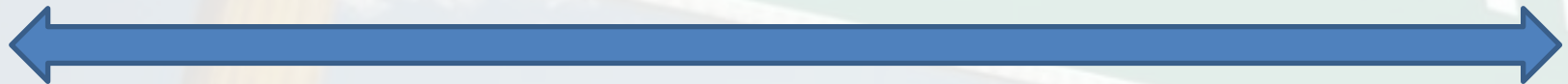
Герцберга

Герцберг заключил, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности с точки зрения вызывающих их факторов являются двумя различными процессами, т.е. факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности.



Удовлетворенность
удовлетворенности

Отсутствие



Отсутствие неудовлетворенности

Неудовлетворенность

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к ней факторами. Обычно эти факторы называются мотивирующими (достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста).

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, связанных с окружением. Это внешние факторы, обычно их называют факторами «здоровья», как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда (заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными).

Теории процесса мотиваций

Существует ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации.

Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату с определенными качественными и количественными характеристиками.

Теория равенства

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например величина заработной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия своих действий и действий людей, по отношению к которым он проводит сравнение.



В теории равенства используются ряд понятий.

Индивид — человек, который рассматривает оценку его действий организацией с позиций справедливости и несправедливости.

Сравниваемые лица — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.

Воспринятое вознаграждение индивида — общая сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности.

Воспринятое вознаграждение других — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица.

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата. (трудовые усилия + персональные характеристики (квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус и т.п.))

Воспринятые затраты других — представление индивида о совокупной величине затрат, вклада, осуществленного сравнимаемыми лицами.

Норма — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Выделяется два типа норм. Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к его воспринятым затратам. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к их воспринятым затратам.

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек даже и при меньшем вознаграждении ощущает справедливость, так как в данном случае имеется равенство. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждают недостаточно, а если выше, то его излишне вознаграждают.

Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным с точки зрения целей организации действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Выделяется шесть возможных реакций человека на состояние неравенства.

Решение сократить затраты (усилия)

Решение требовать вознаграждения

Решение не стараться, так как он получает по заслугам

Нападение на коллег с целью заставить их стараться или уменьшить их вознаграждение

Выбор подходящего объекта для сравнения

Элиминировать

Концепция партисипативного управления

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. Так же такое управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и больше вкладывает в жизнь организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям.

Право самостоятельно принимать решения

Привлекается к постановке целей, определению задач

Право контроля качества и количества труда, приобретение ответственности

Право внесение предложений по совершенствованию работы

Право на формирование рабочих групп

Как вы будете мотивировать сотрудников?

