

Тема 9. Мотивация как функция управления

Рощина Ирина Викторовна

Управление организацией



Содержание



Понятие мотивации

Теории мотивации



Вопрос 1

Понятие мотивации



- ❖ **Мотив** – предмет побуждения человека к действию, определяющий, что надо делать и как будет осуществляться это действие
- ❖ **Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организаций.
- ❖ **Мотивация** – это совокупность мотивов деятельности и поведения человека.
- ❖ **Мотивация** – функция процесса управления.

Мотивация в процессе управления



- ◆ **Первая подсистема** обеспечивает рассмотрение побуждения к деятельности подчиненным самого себя, то есть осуществление самомотивации.

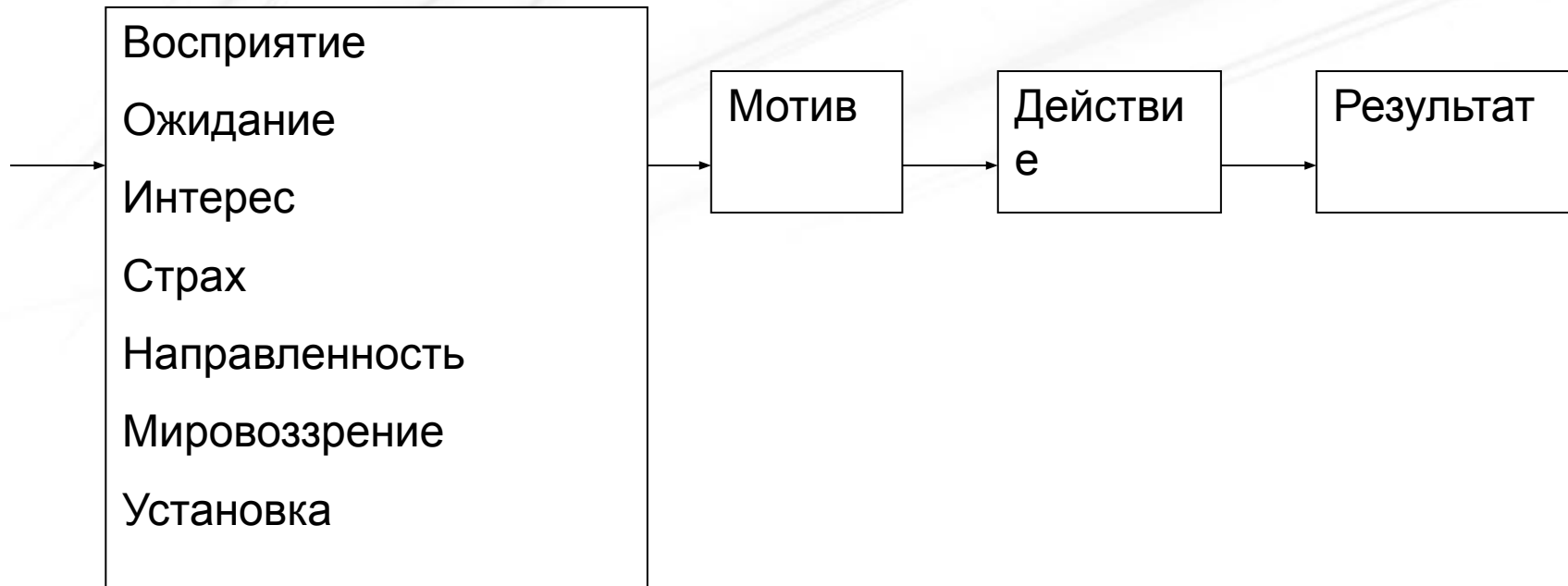
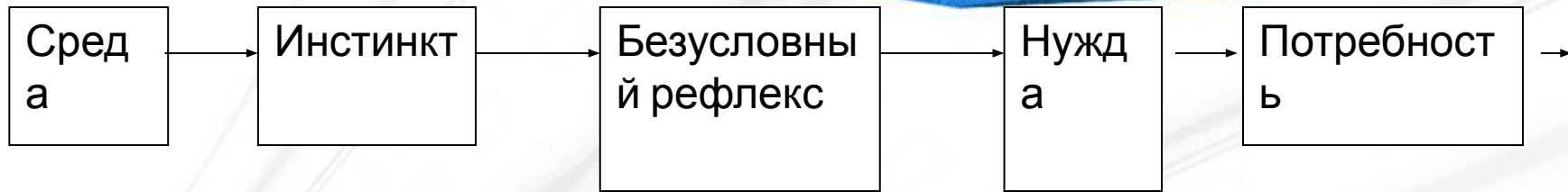
В процессе мотивации подчиненный одновременно выступает и как объект, и как субъект мотивационного управления. Составной частью мотивации человека является мотивация труда (побуждение работника к трудовой деятельности).

- ◆ **Вторая подсистема** – вынужденное (принудительное) побуждение человека за счет внешнего воздействия. Процесс носит название *«стимулирование»*.



- ◆ **Стимул** – рычаги воздействия, вызывающие действие определённых мотивов
- ◆ **Стимулирование** – одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование

Элементы процесса мотивации





- ◆ **Инстинкт** – это первичная врожденная форма побуждения живой активности.
- ◆ **Потребность** – это осознанная нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребность является исходным этапом для формирования интереса, страха, ожиданий, восприятий, направленности, мировоззрения и установки личности.
- ◆ **Мотив** – это побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Стремление, намерение и воля человека использовать побудительную причину являются началом реализации его мотивов деятельности.



- ◆ **Принцип потребностей** (осознание субъектом отсутствия чего-либо, побуждающее к действию)
- ◆ **Принцип вознаграждения** (предоставление субъекту возможности получить то, что он считает ценным для себя)

Стадии мотивации



- ❖ Возникновение потребностей
- ❖ Поиск путей удовлетворения потребностей
- ❖ Определение целей
- ❖ Осуществление действий
- ❖ Вознаграждение
- ❖ Удовлетворение потребностей



- ❖ **Принуждение** (основано на страхе наказания)
- ❖ **Вознаграждение** (материальное и нематериальное стимулирование)
- ❖ **Солидарность** (развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям фирмы с помощью убеждения, воспитания, обучения, создания благоприятного организационного климата)
- ❖ **Приспособление** (приближение целей фирмы и целей менеджеров высшего и среднего уровня)



Вопрос 2

Теории мотивации

Аспекты мотивации как объекта изучения



- ❖ философский,
- ❖ социологический,
- ❖ психологический,
- ❖ педагогический,
- ❖ физиологический,
- ❖ культурологический

Теории мотивации



- 1) теория «верующего человека» (М. Вебер);
- 2) теория «экономического человека» (А. Смит);
- 3) теория «механистического человека» (Ф. Тейлор);
- 4) теория «эмоционального человека» (Э. Мэйо);
- 5) теория «неомеханистического человека» (Ф. Херцберг).

Основные теории мотивации



- ◆ **теории психоанализа** (определяющими факторами мотивации являются психические процессы сознательной и подсознательной деятельности человека),
- ◆ **теории научения** (для достижения эффективной мотивации следует воздействовать на такие элементы процесса мотивации как инстинкт и безусловный рефлекс),
- ◆ **содержательные теории мотивации** (основаны на утверждении о том, что учет потребностей является важнейшим условием эффективной мотивации),
- ◆ **процессуальные теории мотивации** (рассматривают мотивацию с точки зрения процесса)

Теории психоанализа



- ◆ **теория Зигмунда Фрейда:** а) на поведение человека в большей степени влияют неосознанные, подсознательные мотивы, определить которые можно по содержанию снов; б) поведение личности нельзя объяснять на основе того, что мы видим; в) человек сам не может полностью объяснить свои поступки, так как они в большей мере бессознательны;
- ◆ **теория Альфреда Адлера:** а) люди строят свое поведение из расчета максимального уровня своих потенциальных возможностей; б) слабые люди испытывают комплекс неполноценности и пытаются компенсировать его стремлением в лидерстве или руководстве;
- ◆ **теория Эриха Фрома:** а) личность – отражение воспитания и отношений в детстве; б) личность – прямое отражение межличностных связей; в) личность есть отражение между психическими процессами и социальными условиями. В процессе мотивации следует учитывать состояние компонентов «Я – концепции» человека – «Я – в прошлом» и «Я – социальное».
- ◆ **теория К.Г. Юнга:** в одной личности существуют две тенденции поведения, одна из которых доминирует – экстраверты и интроверты.

Теории научения



- ❖ **теория И.П. Павлова:** в основе психической деятельности лежат физиологические процессы, то есть, изменяя физиологические факторы можно влиять на психологическое состояние человека и его мотивы деятельности;
- ❖ **теория Джона Б. Уотсона:** любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций. Правильный выбор стимула – гарантия нужной ответной реакции человека.
- ❖ **теория Б.Ф. Скиннера:** а) существует два типа реакций в ответ на внешние стимулы: ответные и автоматические; б) оперативные реакции усиливаются при позитивном воздействии, ослабевают при негативном воздействии. Следует руководить человеком с опорой на положительные результаты его деятельности.
- ❖ **теория Курта Левина:** неадекватная система поощрений и наказаний порождает организационные конфликты. Нужно, чтобы выбранные поощрения и наказания не оставляли возможности выбора альтернативы, находящейся вне сферы интересов организации.

содержательные теории мотивации



- ❖ **интерактивная теория мотивации А. Маслоу**, поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей: физиологические, потребности в безопасности, потребности в принадлежности к социальной группе, потребности в признании и уважении, потребности в самоактуализации
- ❖ **Д.Мак-Клелланд** в своей теории предложил потребности успеха, власти и причастности (соучастия)
- ❖ **двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга**: 1) гигиенические факторы, связанные с условиями, оплатой труда и социальными благами, 2) мотивирующие факторы (карьеру, успех, творчество, самоутверждение, высокую степень ответственности). Применяется только в тех организациях, у большинства членов которых первичные потребности в большей степени являются удовлетворёнными. Успешно реализуется в тех странах, уровень материальной обеспеченности населения которых является высоким.

содержательные теории мотивации



- ❖ **теория ERG (К. Альдерфер)** . 3 группы потребностей: потребности существования; потребности связи; потребности роста. Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды А. Маслоу (физиологические и потребности безопасности, за исключением трудовой безопасности). Потребности связи корреспондируются с группами потребностей принадлежности и причастности. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения. Движение, в отличие от пирамиды А. Маслоу, идёт не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация) при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня.
- ❖ **теория поля (Курт Левин)** Наблюдаемое поведение личности является функцией поля (окружающей среды), в котором оно проявляется. Следует вначале изменить среду, а затем пытаться изменить личность.

содержательные теории мотивации



- ❖ **теория психического развития личности (Л.С Выгодский).**
Потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны. Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием, Высшие потребности социальны в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека и, прежде всего творческой трудовой деятельности; под трудовой деятельностью должна подразумеваться только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, позволяющая обеспечить самовыражение личности. Для стимулирования трудовой деятельности должна применяться методика двойной мотивации, предполагающая материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование на уровне всевозрастающих высших потребностей работника



- ◆ **Комплексная модель мотивации Эдгарда Шейна**
Исходит из утверждения о том, состав потребностей людей зависит от многих факторов. Наиболее значимыми из них являются зависимости потребностей от стадий личного развития человека и жизненных ситуаций. Мотивы разных людей в одних и тех же ситуациях различны. Менеджер – это диагност, должен хорошо знать потребности сотрудников и для каждого из них в отдельности разрабатывать мотивирующее воздействие

Процессуальные теории мотивации



- ❖ теория ожиданий В.Врума,
- ❖ теория справедливости С.Адамса,
- ❖ теория Л.Портера – Э.Лоулера,
- ❖ теория постановки целей,
- ❖ теория партисипативного управления

Объясняют, как происходит процесс мотивации в сознании людей

Поведение людей определяется не только потребностями, но и является функцией восприятия и ожидания личности, связанной с данной ситуацией и возможностями выбранного типа поведения

Процессуальные теории мотивации



- ◆ **Теории ожиданий (экспектаций) В.Врума**, определяющим фактором в мотивации является уверенность человека в удовлетворении потребностей и в достижении цели. Мотивация складывается из трёх сомножителей: ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами, ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности). Разочарование работника в ожиданиях способствует ослаблению трудовой мотивации.
- ◆ **Теория справедливости С.Адамса** утверждает, что полученное, вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность, труда, а любые формы дискриминации существенно ее снижают

Процессуальные теории мотивации



- ❖ **Теория Л. Портера и Э. Лоулера** Объединяет теорию ожидания и теорию справедливости в единую систему мотивации. Вознаграждение изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот. Предполагает постановку руководителя в позицию работника
- ❖ **Теория постановки целей (Э. Локк)** исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требуемой для этого работы. Если цели реальны, то чем они выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться.

Процессуальные теории мотивации



- ❖ **Теория партисипативного управления** утверждает, что мотивация работников повышается, если их привлекать к выработке управленческих решений.
- ❖ **Теория самосогласованности (Прескотт Леки):**
- ❖ а) кажущееся другим нелогичным поведение человека является логичным с его точки зрения и согласуется с его представлениями о своей личности;
- ❖ б) каждая личность считает себя гармоничной, разумной и цельной;
- ❖ в) в результате отрицательной оценки личности со стороны окружающих возникает разная реакция личности;
- ❖ г) большинство людей признают внешнюю оценку и вносят в самооценку коррективы;
- ❖ д) только люди с завышенной самооценкой отвергают мнения других людей и неверно истолковывают факты.

Процессуальные теории мотивации



- ◆ **Теория обогащения труда (Д.С. Синк)** рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум шести факторов:
ответственность работника за производительность труда; осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
возможность самостоятельного распределения и контроля над ресурсами в процессе выполнения работы; наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации; возможность работника влиять на условия труда.
- ◆ **Теория характеристик работ (Д.С. Синк)** Вероятность позитивного психологического состояния у работника повышается при наличии пяти аспектов работы: разнообразия работы; законченность работы; значимость работы; самостоятельность в выполнении работы; наличие обратной связи.

Процессуальные теории мотивации

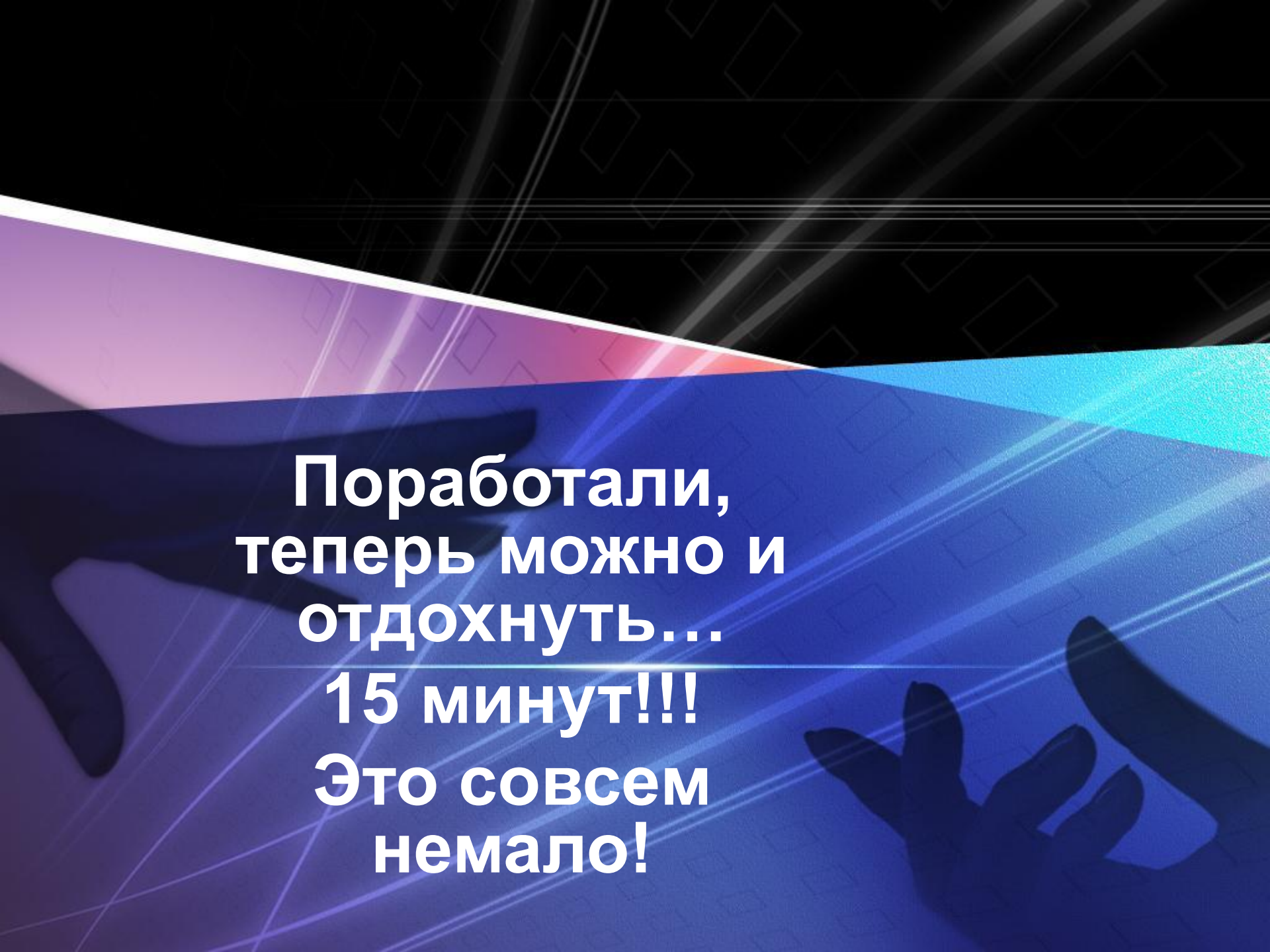


- ❖ **Символическая теория ценностей (Людвиг фон Берталанфи)**
Человек воспринимает окружающий мир через призму своих ценностей. Неадекватность внешней мотивации ценностям человека вызовет у него противодействие действиям руководителя. Цели, задачи и технология проведения любых организационных изменений должны соответствовать ценностям и направленности личности.
- ❖ **Законы Йоркса – Додсона (1908 г.)** Установление зависимости продуктивности выполняемой деятельности от интенсивности мотивации. 1-й закон: По мере увеличения интенсивности мотивации продуктивность деятельности изменяется по колоколообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку наиболее высоких показателей успешности деятельности, постепенно понижается.
- ❖ 2-й закон: Чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для него оптимальным для выполнения этой деятельности.

типология Ладыгина-Эйдельмана



- ❖ Инструментальный тип мотивации – отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, не связанных со сферой труда.
- ❖ Достижительный – ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального и должностного статуса.
- ❖ Коллективистский – стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству и общению.
- ❖ Интеллектуальная мотивация – ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности.
- ❖ Комфортно-ориентированный – ориентация на относительно комфортные условия труда.



**Поработали,
теперь можно и
отдохнуть...
15 минут!!!
Это совсем
немало!**