

Мотивация как функция управления

"Вы можете иметь в жизни все,
что захотите, если достаточно
помогаете другим людям
получать то, что хотят они".

Зиг Зиглар

План лекции

1. Что такое мотивация, ее отличие от стимулирования.
2. Эволюция управленческой мысли в области подходов к мотивации работников.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации
5. Структура процесса мотивации.

~~Хороший результат
деятельности~~

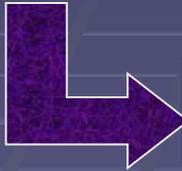
Необходимо создать такие
условия,
чтобы люди сами
ЗАХОТЕЛИ
выполнить работу



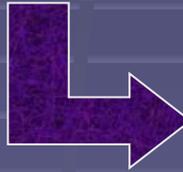
Процесс создания условий для возникновения у работников ВНУТРЕННЕЙ ПОТРЕБНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эволюция подходов к мотивации

Кнут и пряник



Экономический человек



Человеческие отношения



Современные
теории мотивации

Современные теории мотивации

Содержательные

Пирамида потребностей
А. Маслоу

Теория потребностей
Д. Мак-Клеланда

Двухфакторная теория
Ф. Герцберга

ERG-теория Альдерфера

Основываются на
выявлении
потребностей
людей и их роли в
мотивации

Отражают
механизмы
мотивации

Процессуальные

Теория ожиданий
В. Врума

Теория справедливости
С. Адамса

Целевая теория
мотивации Э.Локе

Теория подкрепления
Скиннера

Модель
Портера-Лоулера

Содержательные теории мотивации

*Основываются на выявлении потребностей людей
и их роли в мотивации*



Пирамида потребностей Маслоу



Потребность духовного и профессионального роста, реализации своего потенциала

Потребность в достижении, уважении и признании окружающих, чувство принадлежности к чему-либо, потребность в общении, самоуважении

поддержки, привязанности
Защита от физических

Собственно «человеческими» Маслоу считал лишь потребности в самореализации, поскольку остальные свойственны и животным и призывал создавать условия чтобы людьми руководили исключительно высшие потребности

Человек, удовлетворивший какие либо потребности в раннем возрасте, детстве, отрочестве впоследствии легко переносит депривацию этих потребностей и они не являются для него доминирующими

Пирамида потребностей Маслоу

Гностические
потребности

- Потребность в гармонии

Игровые

Конструкторские

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида...

- Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретет потребность в достижениях
- Если взрослые содействуют установлению теплых отношений между ребенком и другими людьми, у него развивается потребность в близких связях
- Если ребенок получает удовольствие от того, что имеет возможность контролировать поступки других людей, у него начинает формироваться потребность во власти.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

Власть

карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной пирамиде. Откровенные и энергичные люди, стремятся к самостоятельности

ответственности

Успех

предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, готовы к принятию ответственности, брать на себя доводно большой риск.

Причастность

менеджеры продуктов и торговых марок. Являются хорошими «интеграторами», умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Двухфакторная теория Герцберга



Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

3 основные группы потребности:

- экзистенциальные (existence) ;
- социальные (relatedness);
- развития (growth).
- совпадает физиологическими и безопасности по Маслоу
- потребностям в аффилиации и уважении со стороны других людей
- стремление к совершенствованию и росту личности

Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

Человек может стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены

индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей

Человек может патологически стремиться к обогащению, если потребность в социализации, любви, или развитии блокированы

Процессуальные теории мотивации

Анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения



Теория ожиданий Врума

Ожидание — положительная оценка вероятности наступления определенного события

$$\text{Мотивация} = O_1 \times O_2 \times O_3$$

O1

Усилия дадут
желаемые
результаты

O2

Результаты
повлекут
ожидаемое

вознаграждение

O3

Вознаграждение
окажется ценным

Целевая теория мотивации Э.Локе

«Постижение целей — это динамический процесс, с помощью которого индивиды и организации определяют свои будущие устремления в рамках некоторых известных им ограничений... Фактически постановка целей превращается в процесс распределения ресурсов...».

То есть цели обладают мотивационным содержанием

Выводы относительно постановки целей в качестве механизма усиления мотивации

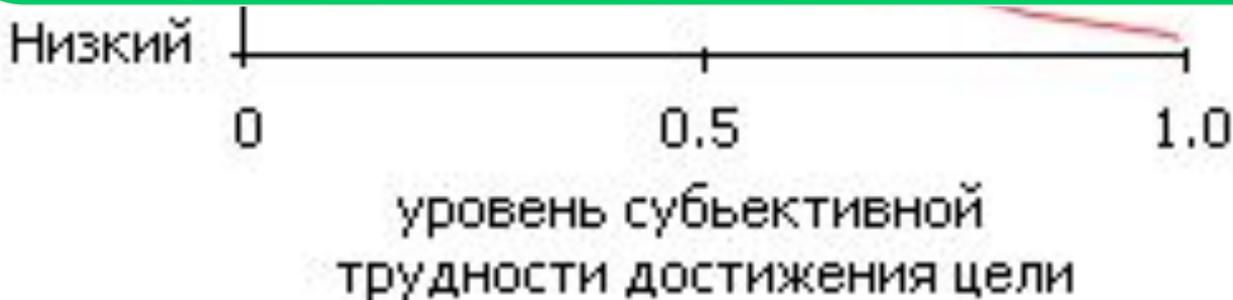
- на начальном этапе работы мотивация, как правило, достаточно высока, а трудность цели явно не оценивается
- «сопротивление» задачи скоро проясняет трудоемкость достижения цели, и мотивация резко снижаются
- если трудные цели подробно объяснены то начальный энтузиазм значительно ослабевает
- по мере осознания цели, мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше (рост мотивации и производительности имеют значительно более продолжительный и устойчивый характер)

Практические выводы

- 1. Для передовых специалистов
- 2. Цели менеджера совмещаются при
- 3. Уровни высокой как с... Одна... оста...
- 4. Работники резуль... необх... перес...

Если цели приняты работником, то завышенные цели будут способствовать более продуктивной деятельности, чем цели умеренные

Специфические цели (определенный уровень усилий, прикладываемых работником, или конкретные сроки завершения работ), имеют больший эффект на деятельность, чем общие установки работать лучше и закончить работу как можно раньше



Теория справедливости Адамса

1. Люди субъективно оценивают полученное

Однако может ли справедливость
как таковая являться
самодостаточным фактором мотивации
то есть не является ли
«Справедливость»
базовой потребностью человека

Мотивационная теория подкрепления Скиннера (оперантного научения)

Основной акцент - анализ взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями

Основана на законе эффекта, -
«Индивиды стремятся к повторению
позитивно подкрепленного
поведения и, наоборот, избегают
вновь демонстрировать
неподкрепляемые действия

СРЕДСТВА ПОДКРЕПЛЕНИЯ

- позитивное подкрепление
- негативное подкрепление (отказ от нравоучений)
- наказание
- угасание
- вознаграждение желаемого поведения сотрудников (похвала, материальное вознаграждение)
- отказ от наказания, выговора, лишения премии за позитивное поведение
- «Разнос», лишение премии и др. (Критикуется за то что сотрудник не получает информации о том, как ему следовало вести себя)
- полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения

График
подкрепления

Природа
подкрепления

Влияние на
поведение при
подкреплении

Влияние на
поведение при
отказе от
подкрепления

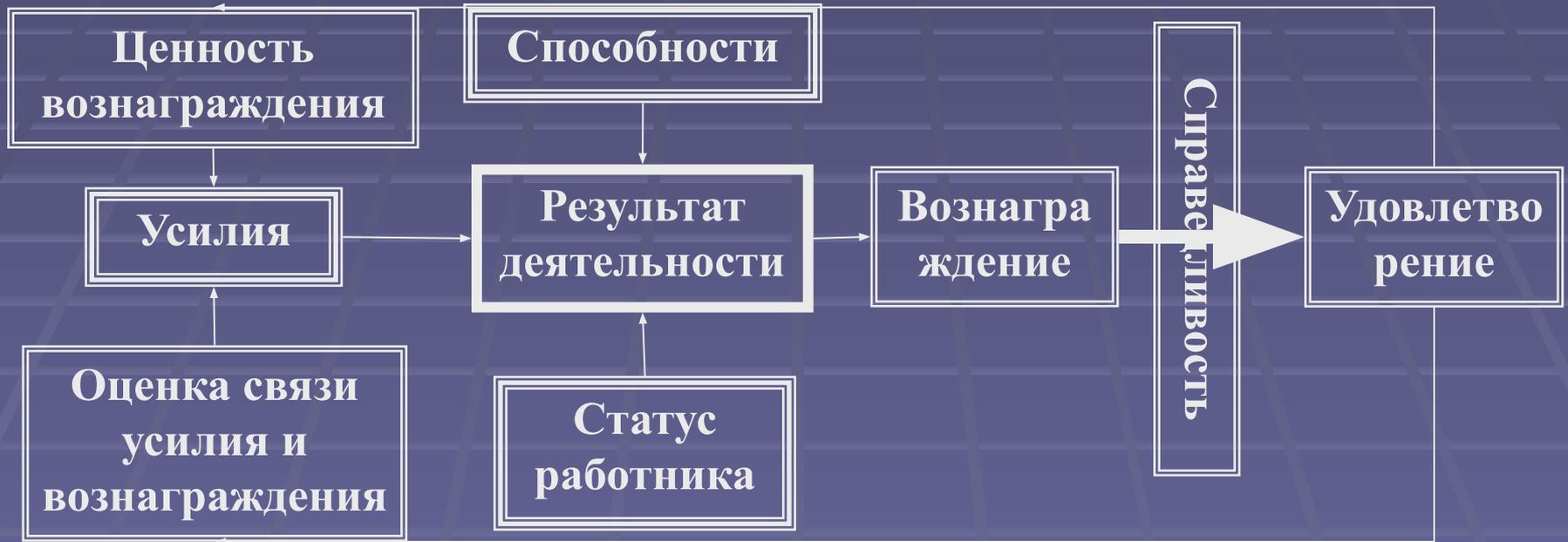
Пример

ГРАФИКИ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
Постоянное	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	Похвала
С фиксированным интервалом	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная оплата
С фиксированным уровнем	Поощрение после получения определенного результата	Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
С переменным интервалом	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
С переменным уровнем	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Бонусы продавцам, привязанные к числу контактов с покупателями, с нерегулярными проверками

Модель Портера-Лоулера

*Комплексная теория,
включает элементы как теории ожиданий,
так и теории справедливости*



- Раздача похвал подразумевает высокое
- положение того, кто имеет на это право. Менеджер должен быть особенно внимателен,
- если намеревается оценивать работу подчиненного. Даже в случае позитивной оценки его
- подопечный может чувствовать себя униженным, если ему покажется, что начальство
- просто укрепляет свой авторитет.
- Если бы человек с улицы
- сказал Пикассо "Вы очень хороший художник" - я не уверен, что комплимент достиг бы цели. Чтобы быть услышанным, комплимент должен прозвучать с уважением к различию в статусе: "Я обожаю ваши работы".
- Что по-настоящему стимулирует творчество и способствует достижениям, так это искренний интерес руководства к работе подчиненного. Часто менеджеры, экономя на вовлеченности в дела подчиненных, прибегают в качестве замены к похвале, надеясь на
- равноценный результат.

Выводы по модели:

- чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации.
- размер усилий определяется ценностью вознаграждения.
- значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда
- Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем
- результативный труд ведет к удовлетворению (ранее считалось, что удовлетворенные
- работники дают лучшие результаты)

Шутка

Теория

- Иерархия потребностей А. Маслоу
- Двухфакторная теория мотивации Герцберга
- Теория приобретенных потребностей Макклеланда
- Теория справедливости Адамса
- Теория ожиданий Врума
- Теория ожиданий Портера-Лоулера

Что делать

- Купить квартиру, поднять оклад, сделать начальником – пусть самоактуализируется !!!
- Чуть- чуть поднять оклад и наградить почетной грамотой, пообещать премию через год, как % от внедрения
- Потратить деньги на глубинные исследования психики и юности Сидорова, чтобы решить, какие способности у него есть на самом деле. Потом - либо «грамоту», либо «в начальники», либо «группу», либо уволить
- Нанять психотерапевта для исследования степени завистливости Сидорова и его коллег. Деньги потратить на пропаганду среди сотрудников собственных понятий о справедливости
- Научиться правильно обещать и не разочаровывать Сидорова (или хотя бы найти философский камень)
- Продать бизнес вместе с Сидоровым и заняться изучением теории (одна схема

Спасибо !!!