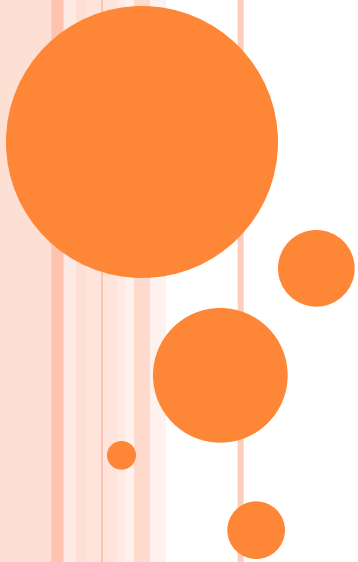


**ЛЕКЦИЯ 7-8
ЧЕЛОВЕК В
ОРГАНИЗАЦИИ.
ФУНКЦИЯ
МОТИВАЦИИ.**

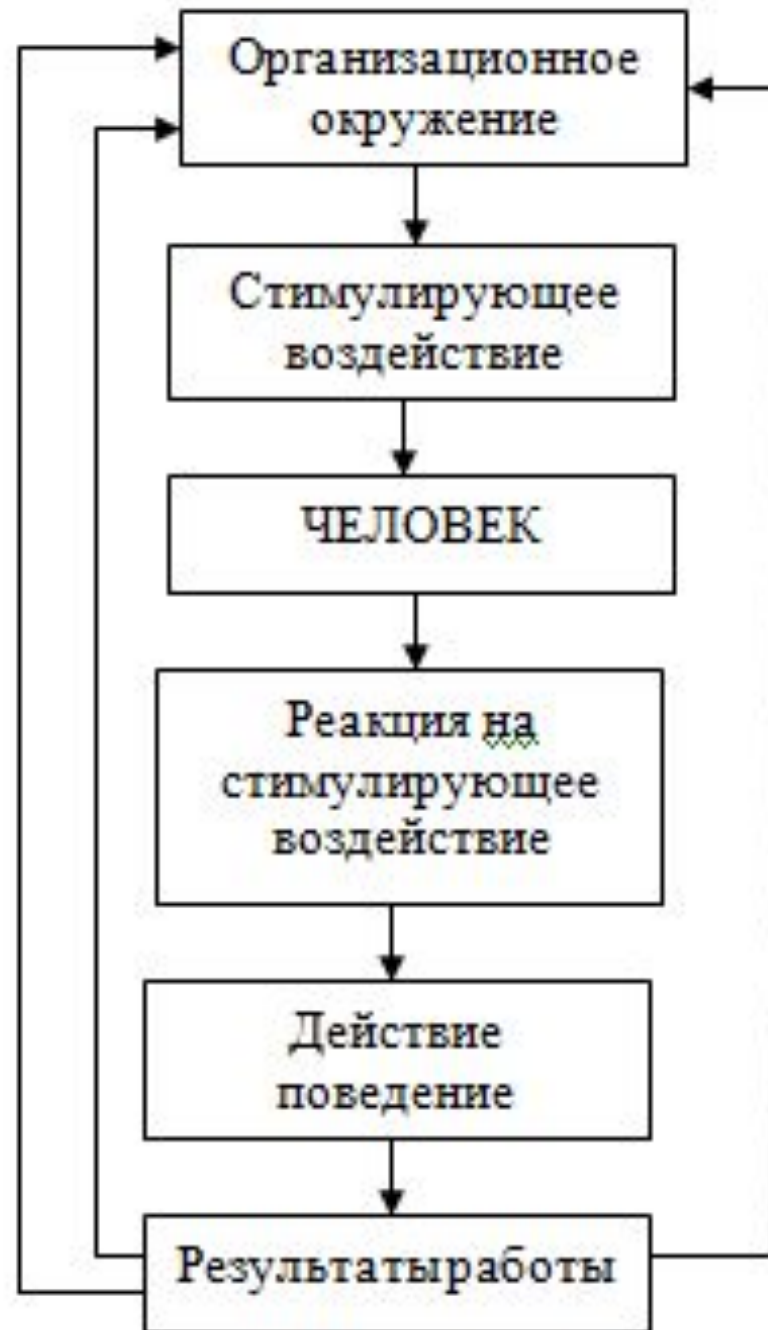


Системно поведение человека в организации может быть представлено :

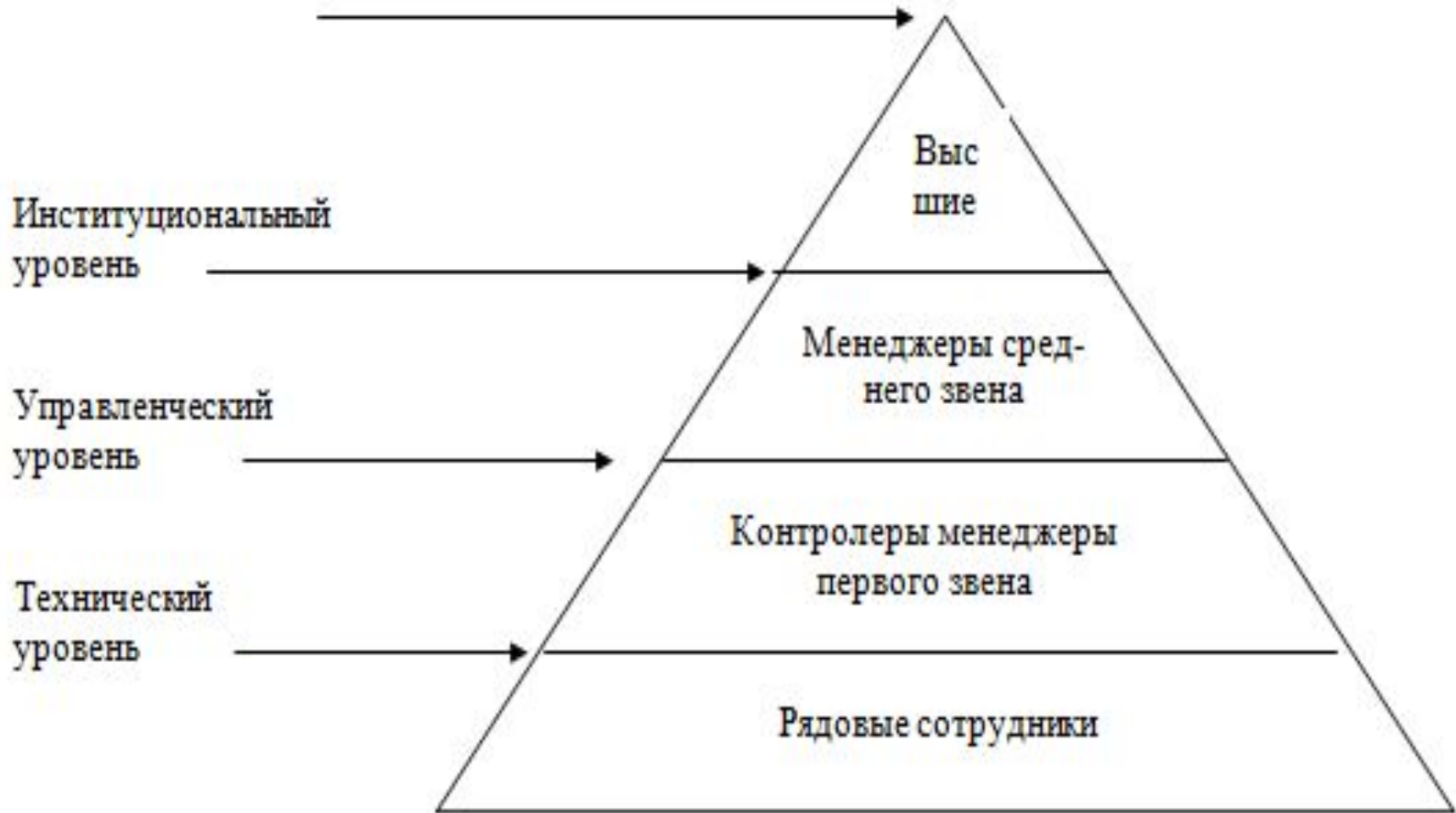
- 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением ;
- 2) с позиции организации, включающей в себя ИНДИВИДОВ.



□ В первом случае:



□ Во втором случае:



□ Иерархия менеджмента – это классификация служащих предприятия в соответствии с их авторитетом и статусом.



УСТАНОВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ.

Что ожидает человек от организации? Это:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- заработной плат и премий;
- безопасности и комфортности условий труда;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией.

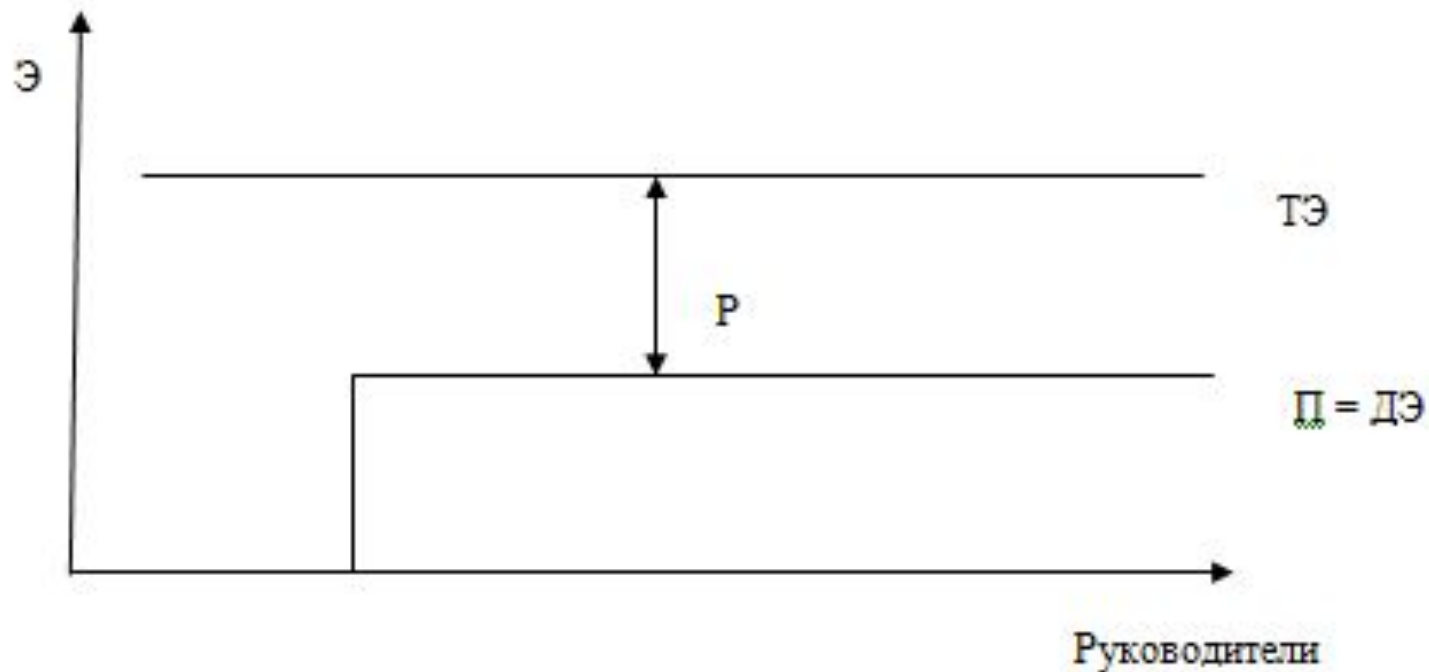


А что ожидает организация человека? А то, что он проявит себя как:

- специалист, обладающий званиями и квалификацией;
- член организации, способствующий ее развитию и процветанию;
- человек, обладающий определенными моральными качествами и жизненными ценностями;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- член организации, готовый и способный занять внутри организации соответствующее место и нести ответственность за качество выполняемой работы.

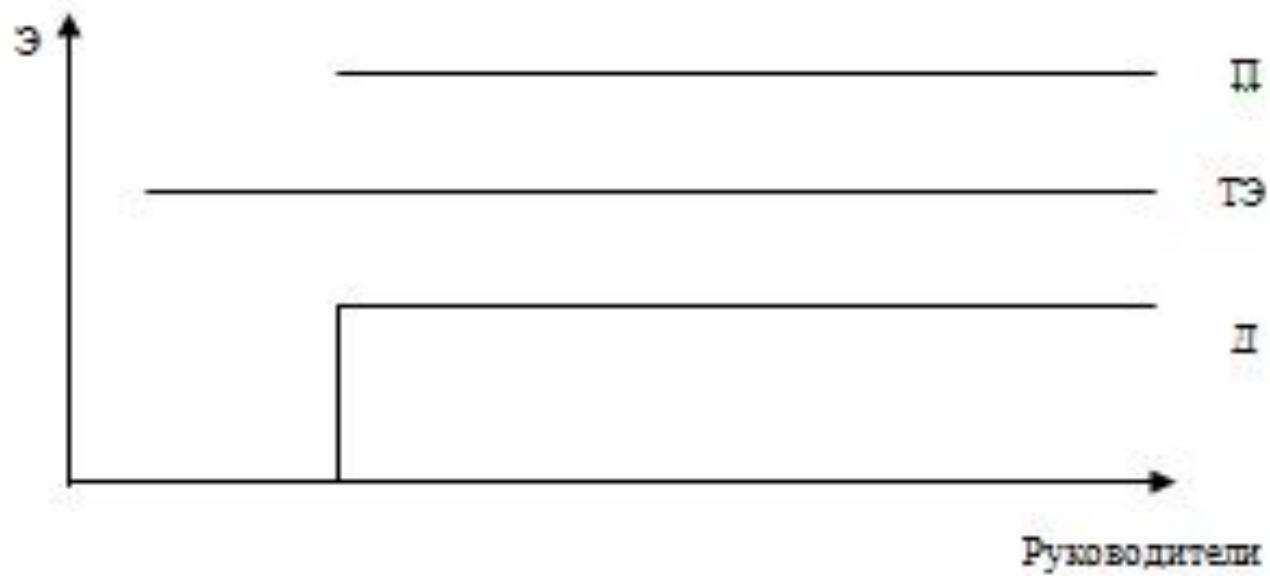
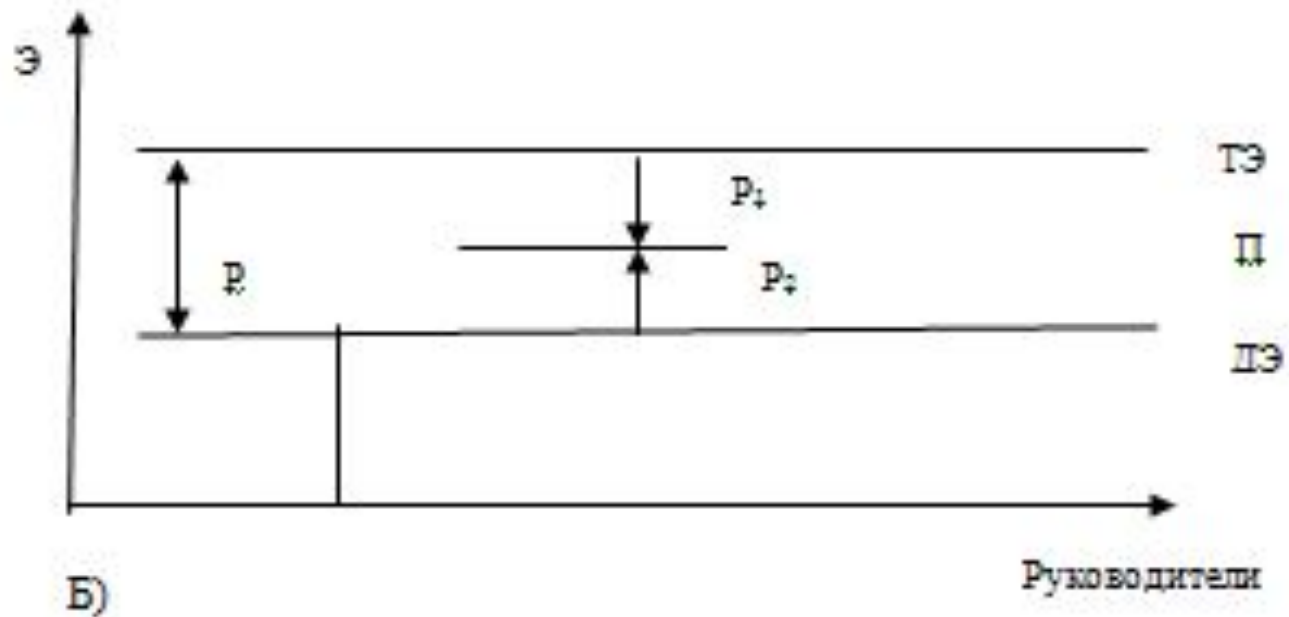


- Варианты «разрывов» между организационными (должностными) требованиями, результатами деятельности и потенциалом руководителя:



А)





В)



ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ И НАСТАВНИЧЕСТВО.

- Успешные предприятия разрабатывают целую программу специализации нового работника, заранее готовятся к его приходу.



ИНДИВИД И ГРУППА.

- По определению Марвина Шоу, „группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находятся под влиянием других“.
- Неформальная организация – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.
- По Г.Саймону – первичные трудовые коллективы (рабочие группы) – самые мелкие структурные подразделения организации.



ТИПИЧНЫЕ ГРУППОВЫЕ ЦЕННОСТИ ПО Г.САЙМОНУ.

- Саймон говорит, что мы должны полагать, что целью фирмы является не максимизация, а достижение определенного уровня прибыли, удержание определенной доли рынка и определенного уровня продаж.
- Рабочая группа, по мнению Г.Саймона, вырабатывает чувствительные зоны, которые представляют собой те области деятельности, где затрагиваются их ценности.



Комплекс коллективных реакций:

- 1) социальность;
- 2) ограничение производительности;
- 3) система статусов;
- 4) трудовые критерии;
- 5) социальные ценности.



МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

В психологии в качестве источников побудителей поведения человека используются понятия :

- «нужда»;
- «потребность»;
- «желание»;
- «МОТИВ».
- Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека.
- Мотивация — это побуждение работников к активной трудовой деятельности.



Теории мотивационных тенденций:

- Психоанализ;
- Теория драйвов;
- Гедоническая теория;
- Теория условных рефлексов.

Схема оценивания мотивационных тенденций людей:

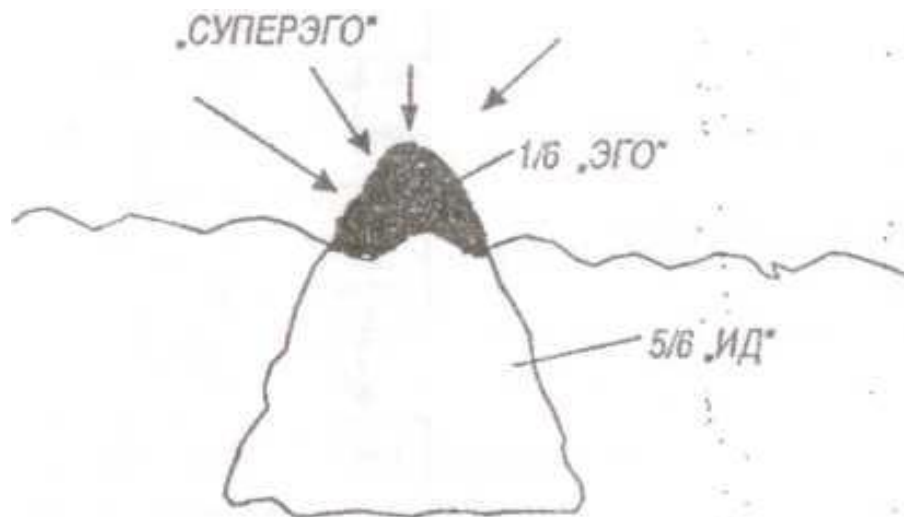


▣ ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ.

Психоаналитическая теория рассматривает личность как единство ее трех составных частей:

- а) „ид" (оно) – резервуар инстинктов и импульсов, покоящихся в бессознательном компоненте психики.
- б) „эго" (я) – личная определенность, сознание себя.
- в) „суперэго" – моральные аспекты сознания и поведения человека.

Схематическая структура („айсберг") личности:



▣ ТЕОРИЯ ДРАЙВОВ.

- ▣ Эта теория базируется на принципе гомеостата, суть которого состоит в том, что система (в частности личность) имеет тенденцию поддерживать свое внутреннее состояние.
- ▣ В сущности данная теория представляется как разновидность бихевиористской модели S-R (стимул-реакция). Творцом мотивационной теории «драйвов» считается американский психолог Карл Халл.
- ▣ Согласно модели S-R событие, идущее за реакцией и усиливающее эту реакцию при новой пробе, называется подкрепителем.



- *ГЕДОНИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ.*
- Согласно этой теории, человек устремляется к тому, чтобы максимизировать удовольствие и минимизировать неудовольствие дискомфорт, боль.
- П.Юнг (1961) доказывает, что удовольствие служит тем главным фактором, который определяет активность, направленность и организацию поведения людей.
- По отношению к этой теории И.Д.Ладанов делает два замечания:
 - а) вряд ли можно считать принцип удовольствия всеобщим;
 - б) тяга к получению удовольствия и избегания неудовольствия, дискомфорта, боли и других неприятных ощущений действительно имеет место и с этим надо считаться.



- *ТЕОРИЯ УСЛОВНЫХ РЕФЛЕКСОВ.*
- Создание теории принадлежит И.П.Павлову (1849-1936). Главным концептуальным понятием здесь выступает рефлекс (ответ организма на внешнее раздражение).
- **Содержательные теории мотивации**
- Основаны на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе
- **Процессуальные теории мотивации**
- Эти более современные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания



□ Схема мотивационного процесса:



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

- Наиболее известны теориями мотивации этой группы являются:
- 1) теория иерархии потребностей А.Маслоу;
- 2) теория ERG, разработанная Альдерфером;
- 3) теория приобретенных потребностей МакКлеланда;
- 4) теория двух факторов Герцберга.



□ Теория Маслоу



Рис Пирамида Маслоу

□ **Теория Альдерфера.**

□ Потребности могут быть объединены в отдельные группы:

1) потребности существования;

2) потребности связи;

3) потребности роста.



ГРУППА ПОТРЕБНОСТЕЙ	ФОРМА ПРОЯВЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ	СРЕДСТВА УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легко доступных систем питания

□ **Теория МакКлеланда.**

- Связана с изучением и описанием влияния *соучастия* и *потребности властвования*.

МакКлеланд рассматривает эти потребности как приобретенные жизненным опытом, обстоятельствами и обучением.

□ **Теория двух факторов Герцберга.**

- Процесс обретения удовлетворенности в процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, является двумя различными процессами, то есть факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности и наоборот.



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.

- *Теория ожиданий*, часто ассоциируется с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.
- Важность трех взаимосвязей:
 1. ЗАТРАТЫ ТРУДА – РЕЗУЛЬТАТЫ (З-Р)
 2. РЕЗУЛЬТАТЫ – ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (Р-В)
 3. ВАЛЕНТНОСТЬ.
- **Модель Врума: *Мотивация = З-Р x Р-В x Валентность***



- *Теория справедливости* постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.
- *Модель Портера-Лоулера*. Лайманн Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.
- Согласно этой модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят :
 - 1) затраченных усилий (3);
 - 2) способностей и характера (4);
 - 3) а также от сознания им своей роли в процессе труда (5).



□ Модель мотивации Портера-Лоулера

