

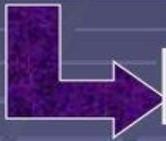
**Тема «Мотивация как
функция управления
организацией
(предприятием)»**



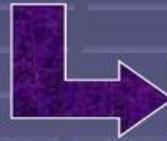
Процесс создания условий для
возникновения у работников
ВНУТРЕННЕЙ ПОТРЕБНОСТИ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ

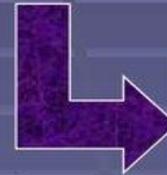
Кнут и пряник



Экономический человек



Человеческие отношения



Современные
теории мотивации

Современные теории МОТИВАЦИИ

Содержательные

Процессуальные

Отражают механизмы мотивации
Основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации

Пирамида потребностей
А. Маслоу

Теория потребностей
Д. Мак-Клеланда

Двухфакторная теория
Ф. Герцберга

ERG-теория Альдерфера

Теория ожиданий
В. Врума

Теория справедливости
С. Адамса

Целевая теория
мотивации Э.Локе

Теория подкрепления
Скиннера

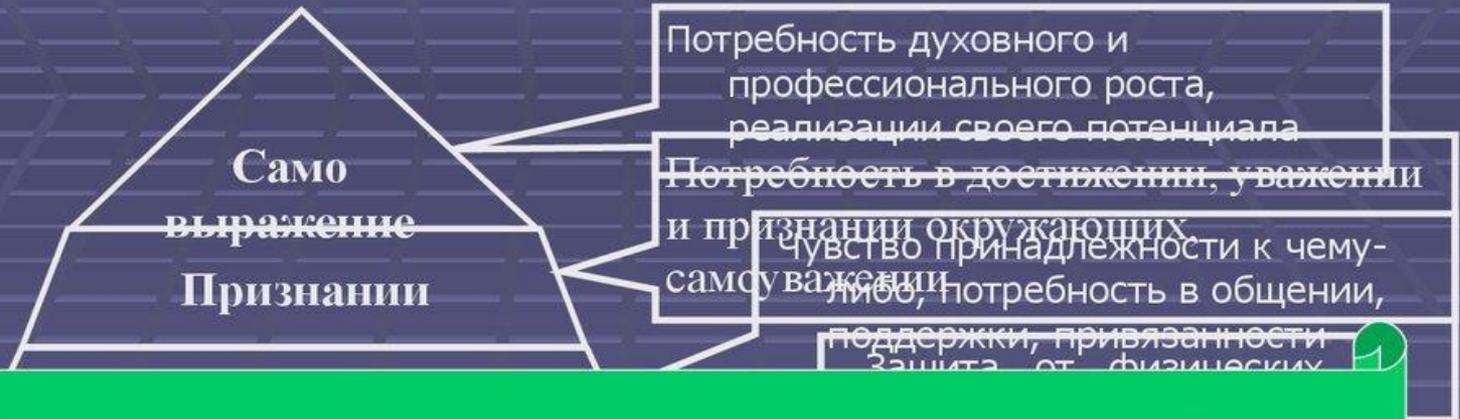
Модель
Портера-Лоулера

Содержательные теории мотивации

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



Пирамида потребностей Маслоу



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

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

Имеют больше шансов сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной пирамиде.

Откровенные и энергичные люди, стремятся к самостоятельности ответственности, - рискуют

Успех

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

Причастность

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

Двухфакторная теория Герцберга

На трудовую деятельность
оказывают влияние
две группы факторов

Гигиенические

- Зарплата
- Условия труда
- Отношения с руководством и коллегами
- Политика фирмы
- Степень контроля

Даже при полном
удовлетворении не
производителности,
эффективности и
эффективности труда

Мотивационные

- Успех
- Карьерный рост
- Признание результатов
- Высокая ответственность
- Возможность творчества и делового роста

Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

3 основные группы потребности:

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

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

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

ГРАФИКИ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
<i>Постоянное</i>	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	Похвала
<i>С фиксированным интервалом</i>	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная оплата
<i>С фиксированным уровнем</i>	Поощрение после получения определенного результата	Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
<i>С переменным интервалом</i>	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
<i>С переменным уровнем</i>	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*

