

Психология организации труда в целях управления трудовой мотивацией



Шушпанникова Е.А.

Определение мотивации:

Мотивация - процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность (*Х. Хекхаузен*)

Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения (*Ф. Лютенс*)

Отдельно выделяют понятие мотивация труда и определяют ее как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Понятия, которые являются ключевыми в процессе мотивации: потребность, мотив, стимул.

Потребность – это состояние нужды в чем-либо. Они активизируют организм, направляют его на поиск того, что в данный момент необходимо организму.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Стимулирование - пробуждение, усиление или ускорение мысли, чувства и действия.

Две группы теории мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении потребностей. Задача содержательных теорий – установить потребности работников и определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения.

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера.

Содержательные теории.

Теория потребностей А. Маслоу



Теория потребностей К. Альдерфера.

Теория иерархии потребностей (Маслоу)	Теория ERG (Альдерфер)
Самоактуализация	Рост
Уважение, признание	Причастность, принадлежность
Социальные потребности	
Безопасность, физиологические	Существование

Теория двух факторов Ф.Герцберга.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют:

- способ управления;
- политика организации и администрация;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

Процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий В.

Врума.

Выбор той или иной формы поведения зависит от трех переменных: *валентности* – В, *инструментальности* – И и *ожидания* – О. *Валентность* – это мера привлекательности, ценности цели, вознаграждения, она изменяется от –1 до +1.

Инструментальность – это оцениваемая работником вероятность достижения цели. Она также изменяется от –1, действие не ведет к достижению цели, до +1, действие заканчивается достижением цели.

Ожидание – это субъективная вероятность того, что действие (Д) ведет к достижению промежуточного результата (Р1). Оно измеряется от 0 до 1.

Модель ожиданий В. Врума можно представить в виде схемы, отражаемой тремя формулами.

Валентность Р1 = Инструментальность (Р1 – Р2) * Валентность Р2

Усилие (У) = Ожидание (Д1 – Р1)* Валентность Р1

Усилие (У) = Ожидание (Д1 – Р1) * Инструментальность (Р1 – Р2) * Валентность Р2

Важны: (*Усилия – Результат*), (*Результат – Вознаграждение*), (*Валентность*)

Теория справедливости С. Адамса.

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

$$\frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад сотрудника А}} = \frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад сотрудника Б}}$$

Модель Портера - Лоулера.



Виды мотивации

Способы классификации видов

мотивации:

По обусловленности процесса мотивации (Ильин Е.П.) Выделяет

экстринсивную (обусловленная внешними условиями и обстоятельствами)

и **интринсивную** (внутренняя, связанная с личностными диспозициями:

потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями, *по направленности человека в работе (Додонов* при которой действия и поступки совершаются «по доброй воле»

(



По способам мотивирования (Ручка А.А., и Сакада Н.А.) Выделяет **прямую** (предполагает непосредственное воздействие на человека)

и

косвенную мотивацию (в основе лежит воздействие внешних факторов).

Таблица 3

Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

Внутренние факторы	Внешние факторы		
	<i>Поддерживающие факторы</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>	<i>Демотивирующие факторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> - наличие нравственных принципов); - предпочтения (интересы, склонности); - собственные возможности; - собственное состояние в данный момент. 	<ul style="list-style-type: none"> - деньги; - условия (способ управления, орг. культура); - инструменты для работы; - безопасность, надежность; - удовлетворенность трудом. 	<ul style="list-style-type: none"> - признание; - карьерный и личный рост; - предоставление ответственной работы; - доверенные полномочия. 	<ul style="list-style-type: none"> - грубость со стороны руководства; - организационный хаос; - отсутствие понимания в коллективе и с руководством; - недостаток ответственности и полномочий в работе.

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению. Отличительной особенностью стимулирования по сравнению с методами и средствами прямой мотивации является то, что при нем поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие ее интересы и потребности.

Требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность

Факторы, влияющие на мотивацию персонала

-Уткин Э.А.,
Кочеткова А.
И.

Поддерживающие факторы: *Мотивирующие факторы:*
деньги; признание;
условия; рост;
инструменты для работы; достижения;
безопасность; ответственность и полномочия.
Надежность.

-Ильин Е.
П.

- нравственный контроль (наличие нравственных принципов)
- предпочтения (интересы, склонности);
- внешняя ситуация;
- собственные возможности;
- собственное состояние в данный момент;
- условия достижения цели (затраты усилий и времени);
- последствия своего действия, поступка.

-Маккензи Р.
А.

- способ управления; - организационный климат; - культура, групп
- факторы, связанные с человеком: представления о себе, личности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего, жизненного опыта

Главные факторы при построении системы мотивации

1. организационная культура предприятия (система норм и правил поведения, существующая в организации, касающаяся взаимодействия руководства и персонала, коммуникативных сетей, способов разрешения конфликтов, методов принятия решений и т.п.)
2. стиль руководства (устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными)

Выводы:

Трудовое поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, связанными, прежде всего, с осознанием и принятием смысла (того, ради чего труд осуществляется) и содержания (того, что переживается работником как нечто важное и существенное, связанное с его потребностями) труда.

Каждый человек обладает определенной специфической для него структурой трудовой мотивации, зависящей от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей.

Знание этой структуры позволяет, во-первых, понять характер ожиданий

работников, связанных с трудовой деятельностью, во-вторых, предвидеть

(с определенной степенью вероятности) появление тех или иных фактов

трудового поведения, и, в-третьих, успешно управлять деятельностью

Коллективов, рационально использовать методы и средства воздействия