

Теория целей Дж.Локка и теория подкрепления Скиннера.

Выполнила студентка группы УПб-2601-01-00

Лебедева Яна

План:

1. Сущность теории целей Дж.Локка.
2. Рекомендации для повышения мотивации работника.
3. Преимущества и недостатки теории целей.
4. Теория подкрепления Скиннера.
5. Типы подкреплений.

Теория целей Дж.Локка

- ▶ Теория постановки целей исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению. Если цели реальны, конкретны, понятны, приемлемы для работника, то, чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться. При этом человек получает удовлетворение от процесса выполнения работы и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней высоких результатов.



Цели обладают следующим мотивационным содержанием:

- ▶ концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- ▶ служат в качестве эталонов, с которыми сравниваются полученные результаты;
- ▶ являются основанием для оценки затрат ресурсов;
- ▶ могут влиять на организационную структуру и процедуры;
- ▶ отражают особенности (избирательность) мотивов индивидов и организаций.



Наличие цели существенным образом повышает качество выполнения работы, так как цель позволяет составить четкое представление о том, какой именно результат ожидается от работника. Стремление к достижению более высоких результатов зависит от двух важных условий:

- 1) приверженности цели (т.е. принятия цели в качестве собственной);
- 2) уверенности в своих силах.





Теория постановки целей Локка

01 Четкость

Четко поставленная цель не вызывает недоразумений. Четкие цели формируют то, какой результат желателен и то, как он будет измеряться.

05 Сложность задачи

Принимайте во внимание сложность целей, учитывая тот факт, что сложность может влиять на моральный дух, производительность и мотивацию.



02 Вызов

Постановка сложных задач требует точного баланса, необходимого, чтобы гарантировать правильный уровень сложности.

03 Усилие

Люди имеют тенденцию работать больше для цели, когда они были вовлечены в ее постановку, особенно в команде.

04 Обратная связь

В дополнение к выбору правильной цели, вы также должны слушать своих сотрудников. Только так вы сможете определить, правильно ли вы это делаете.

Исходя из теории постановки целей, можно предложить следующие основные рекомендации для повышения мотивации работника:



- ▶ поставленные перед работником цели должны быть конкретными - конкретные цели приводят к более высоким показателям работы, чем расплывчатые;
- ▶ поставленные перед работником цели должны быть трудными, но выполнимыми — трудные цели ведут к более высокой мотивации и показателям работы, чем легкие;
- ▶ следует обеспечить обратную связь с работником в отношении достижения целей — наличие обратной связи позволяет сравнивать полученные и требуемые результаты и способствует повышению мотивации преодолеть возникшее расхождение;
- ▶ следует привлекать работников к процессу постановки целей — это позволяет повысить степень принятия цели в качестве собственной.

Теория Локка улучшает рабочий процесс следующим образом:



- ▶ Расставляет приоритеты
- ▶ Помогает сосредоточиться
- ▶ Приводит к результатам
- ▶ Упрощает планирование
- ▶ Мотивирует
- ▶ Оценивает продуктивность
- ▶ Подводит итоги



Недостатки:

- ▶ Создает стрессовые ситуации
- ▶ Вызывает противоречия.
- ▶ Снижает угол обзора.
- ▶ Способствует ошибкам в расчетах
- ▶ Снижает мобильность.
- ▶ Игнорирует детали
- ▶ Дает сбой при отсутствии информации.

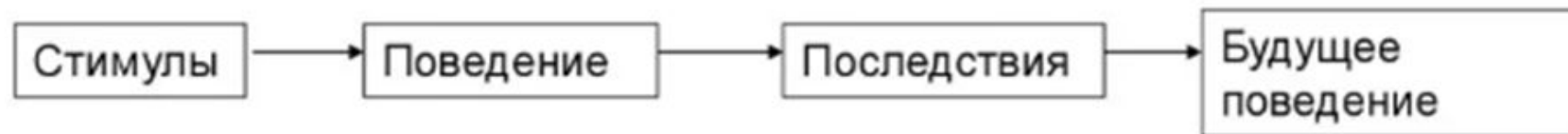
Заключение

- ▶ Теория установки целей Локка подчеркивает важную взаимосвязь между целями и эффективностью. Ее применение дает наиболее эффективные результаты, цели являются конкретными и сложными, они используются для оценки результатов и постоянно контролируются.



Теория подкрепления Скиннера

- ▶ Основное внимание в данной теории уделяется анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Теория подкрепления исходит из того, что у любого действия или поведения есть последствия: негативные и позитивные. При этом люди повторяют поведение, которое приносило удовольствие, было позитивно подкреплено, и избегают поведения, которое доставило им неприятности.
- ▶ Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.



Выделяют четыре основных типа подкрепления:



1. Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение желательного для руководства организации поведения с целью формирования или закрепление у сотрудников установок на такое поведение.
2. Отказ от нравоучений означает отказ менеджера применять какие-либо негативные воздействия по отношению к сотруднику после того, как тот прекращает свое неправильное поведение.
3. Наказание является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. В результате управленческого воздействия на работников в форме наказания путем неудовлетворения достаточно ценных для работника потребностей уменьшается частота нежелательных для организации действий работников.
4. Угасание предполагает полный отказ менеджера от применения вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться.

Результаты исследований результативности различных способов воздействия:

- поощрение улучшает работу в 89% случаев;
- наказание улучшает работу в 11% случаев;
- наказание ухудшает работу в 11% случаев;
- угрозы на 99% игнорируются.



Изменение поведения работников в соответствии с теорией подкрепления зависит от частоты и интервалов осуществления управляющих воздействий. Выделяют пять типов графиков подкрепления: один - постоянного подкрепления и четыре - частичного.

- ▶ *Постоянное подкрепление* - поощрение каждого проявления желаемого поведения.



- ▶ *Частичное подкрепление* - поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют четыре основных графика частичного подкрепления:
1. подкрепление с фиксированным интервалом - работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Пример: регулярные выплаты премий и других бонусов;
 2. подкрепление с фиксированным уровнем производится через определенное число проявлений желаемого поведения, скажем, через каждые пять раз. Например, организация сдельной системы оплаты труда;
 3. подкрепление с переменным интервалом производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример: обход цехов директором завода, во время которых он лично благодарит наиболее усердных работников;
 4. подкрепление с переменным уровнем - переменным является число повторов желаемого поведения. Пример: поощрение работника может производиться через 5, 10 или 20 "правильных поступков".



Заключение

- ▶ Постоянное подкрепление является наиболее эффективным на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом. Частичное подкрепление наиболее эффективно при необходимости поддержания желаемого поведения в течение длительного времени. Самым эффективным из рассмотренных графиков является подкрепление с переменным уровнем, так как позволяет добиться закрепления поведения на длительный срок в соответствии с выбранными значительными интервалами времени.



Источники информации:

1. Мотивационная теория подкрепления [Электронный ресурс] // studme.org - Режим доступа:
https://studme.org/1766121712671/menedzhment/motivatsionnaya_teoriya_podkrepleniya
2. Плюсы и минусы теории постановки целей Эдвина Локка [Электронный ресурс] // plusimiusi.ru - Режим доступа:
<https://plusimiusi.ru/plyusy-i-minusy-teorii-postanovki-celej-edvina-lokka/>
3. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс] // studme.org - Режим доступа:
https://studme.org/113553/menedzhment/protssesualnye_teorii_motivatsii
4. Теория подкрепления Скиннера [Электронный ресурс] // studbooks.net - Режим доступа:
https://studbooks.net/22709/menedzhment/teoriya_podkrepleniya_skinnera
5. Теория подкрепления Скиннера [Электронный ресурс] // lektsii.org - Режим доступа:
<https://lektsii.org/8-53652.html>
6. Теория постановки целей Э. Локка [Электронный ресурс] // studopedia.org - Режим доступа: <https://studopedia.org/5-54463.html>
7. Теория постановки целей Локка [Электронный ресурс] // trainingtechnology.ru - Режим доступа: <https://trainingtechnology.ru/teoriya-postanovki-celej-lokka/>

Спасибо за внимание!