

ТЕОРИЯ ЦЕЛЕЙ ЛОКА И ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ СКИННЕРА.

Работу выполнила студентка группы
Упб 2601-01-00 Рылова Анастасия

СОДЕРЖАНИЕ

- Понятие мотивации персонала
- Немного из истории
- Теория постановки целей Дж. Лока
- Принципы постановки целей
- Теория подкрепления Скиннера
- Практические советы для менеджеров по персоналу

ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- **Мотивация персонала** - один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.
- Следовательно, мотивация персонала - это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания.

Мотивация персонала – это вовсе не «новомодное» веяние. На протяжении тысячелетий людей интересовал вопрос мотивации и самомотивации. На просторах интернет-пространства и печатных изданий можно найти бесчисленное множество теоретического материала по данному вопросу.



НЕМНОГО ИСТОРИИ

Если попробовать собрать наиболее интересные теории воедино и привести классификацию, то получится внушительный список:

Традиционные

- теории Ф.Тейлора, Г.Форда, основанные на производительности труда. Они не учитывали внутреннюю мотивацию и различие в побуждающих факторах у разных людей.

Содержательные

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
- модель мотивации двух факторов Фредерика Герцберга;
- трехфакторная модель Дэвида МакКлелланда;
- теория трех факторов Клейтона Альдерфера;
- диспозиционная и аттитюдная модели (Андрея Григорьевича Здравомыслова и Владимира Александровича Ядова);
- модель типов Владимира Герчикова;
- система сбалансированных показателей Хуберта Рамперсада.

Процессные

- теория ожиданий Виктора Врума;
- теория справедливости Смита Адамс;
- теория Портера-Лоулера;
- Х-, У- теория Дугласа Мак-Грегора;
- Z- теория Уильяма Оучи;
- теория Эдвина Лока.

Отдельно выделяют *концепцию партисипативного управления* , когда сотрудники непосредственно привлекаются к участию в управлении компанией.

Все указанные теории и модели мотивации взаимодополняют друг друга, и интересны в первую очередь специалистам, которые участвует в управлении.

ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

ДЖ. ЛОКА

Управление, как известно, предполагает наличие целей. Без них, как без маяка в море, мы не увидим ориентира и, сбившись с пути, попадем в критическую ситуацию. Чтобы избежать этих сложностей, мы рассмотрим теорию мотивации, основным элементом которой является постановка целей.





ЕЕ ОСНОВОПОЛОЖНИКОМ
СЧИТАЕТСЯ ЭДВИН ЛОК. В
1968 ГОДУ БЫЛА
ОПУБЛИКОВАНА СТАТЬЯ
ЛОКА «О ТЕОРИИ
МОТИВИРОВАНИЯ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ
ЦЕЛЯМИ», НО ИЗУЧЕНИЕ
ЭТОГО ВОПРОСА
НАЧАЛОСЬ ЕЩЕ В 50-Е
ГОДЫ XX ВЕКА.

ПРИНЦИПЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ:

- 1. Цель должна быть конкретной.

Исследования уже давно подтверждают предположение о том, что люди лучше понимают, что от них требуется, если перед ними ставятся конкретные задачи (например, количество телефонных звонков, которые надо сделать за час). При прочих равных условиях хорошее понимание задачи способствует повышению вероятности того, что будет достигнут желательный уровень выполнения работ.



2. УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ ЗАДАЧИ ДОЛЖЕН НАХОДИТЬСЯ В ДИАПАЗОНЕ ОТ СРЕДНЕГО ДО ВЫСОКОГО.

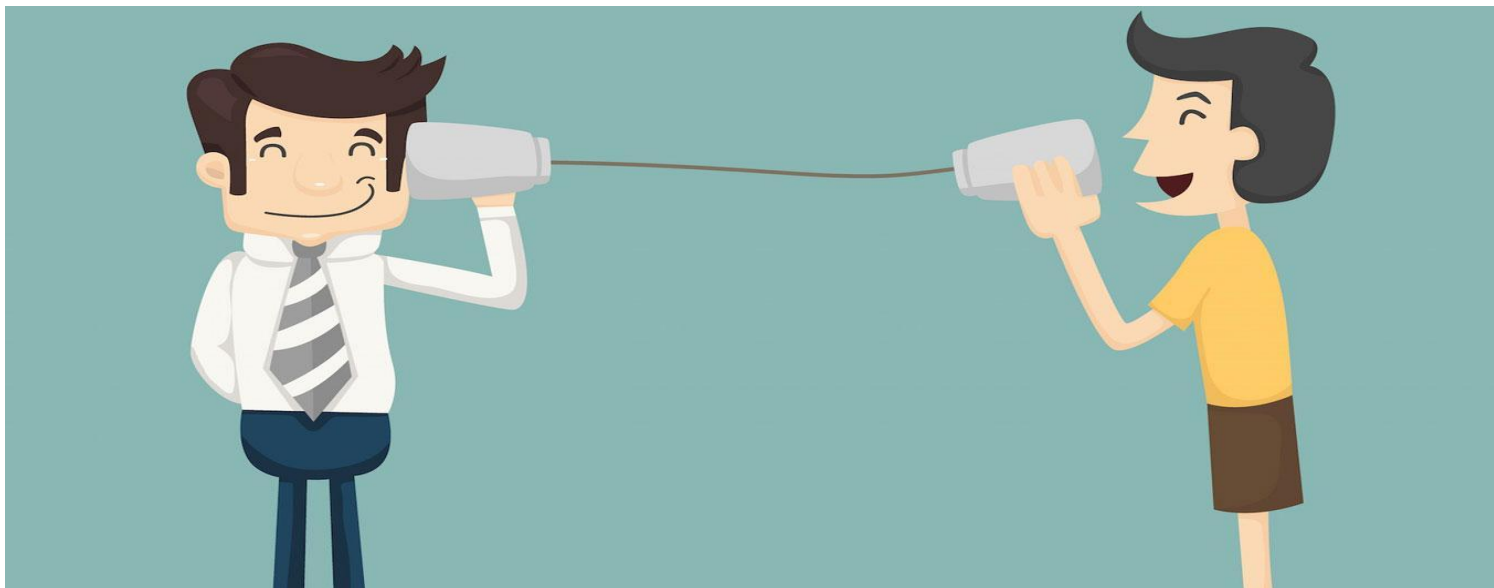
- Исследования в области постановки целей в целом подтверждают предположение о том, что при решении трудных задач уровень выполнения работы выше, чем при "решении простых задач или задач, сформулированных в виде расплывчатой инструкции типа "работайте как можно лучше".
- Мауэн, Миддлмист и Лютер (Mowen, Middlemist & Luther, 1981) провели лабораторное исследование, чтобы продемонстрировать, что тип действующей системы поощрения также может оказывать влияние. Результаты участников эксперимента, которые работали в условиях сдельной системы вознаграждения, соответствовали прогнозам о большей эффективности трудных целей. Однако для испытуемых, которые работали по премиальной системе, результаты были прямо противоположными.



Рисунок 1. Трудность цели и выполнения задания при двух различных системах стимулирования

- 3. *Сотрудник должен принять цель, то есть согласиться сделать попытку достичь ее.* По мнению Локка и его коллег, принятие цели зависит от многих факторов, в том числе от авторитета человека, поставившего цель, влияния окружающих, вознаграждений, соперничества и веры в достижимость цели. Оно также может зависеть от степени вовлеченности индивидуума в постановку цели (целей).
- 4. *Сотрудник должен посредством обратной связи получать информацию о своем продвижении к цели.* Обратная связь помогает человеку продвигаться к цели, так как она указывает на то, что необходимо прилагать больше усилий или изменить стратегию, или просто подтверждает, что человек на правильном пути и должен продолжать действовать так же.

В контексте трудовой деятельности существует множество способов обеспечения обратной связи. Ее источником может быть собственно работа, самомониторинг сотрудника, супервизор, коллеги либо механический или электронный мониторинг выполнения работы.



- 5. Ситуация, когда сотрудник сам участвует в постановке задач, предпочтительнее, чем ситуация, когда другие назначают ему цели.

Во всех производственных ситуациях, кроме самых простых, участие в процессе постановки задач должно помочь индивиду лучше понять, чего от него ожидают. В свою очередь, хорошее понимание цели повышает вероятность того, что она достижима и повышает вероятность ее принятия.

Предположение о том, что более эффективной является ситуация, когда люди участвуют в постановке своих целей, лежит в основе управления через постановку целей, которое является широко известным примером прикладного использования в организациях теории постановки целей. В основе этого процесса лежит взаимопонимание между начальниками и подчиненными по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы.

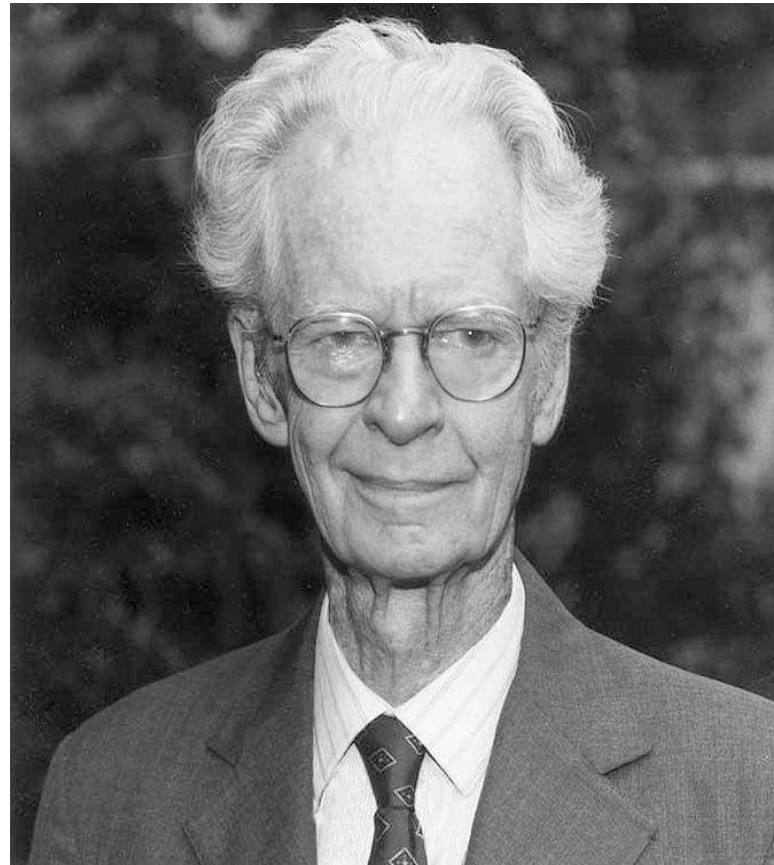


Заключительным элементом теории целей является удовлетворенность конечным состоянием, то есть результатом своего труда. Если в цели есть ясность и конкретика, она вызывает желание действовать и на реализацию нужно немного времени, то Вы, скорее всего, добьетесь поставленных задач. Успешный результат может выступать в качестве катализатора мотивации.

- Исследования, проведенные в русле теории постановки цели, показали, что конкретные и трудные цели повышают трудовую мотивацию даже в условиях, когда высокие показатели работы не сопровождаются дополнительным вознаграждением. Таким образом, они стимулируют глубинную мотивацию. Если же они сопровождаются еще и дополнительным вознаграждением, то это еще больше усиливает мотивацию к достижению высоких показателей работы.
- Управление на основе поставленных целей широко используется не только в отношении отдельного работника, но и подразделений и организации в целом. Метод управления организацией на основе поставленных целей получил название программно-целевого метода управления.
Он включает в себя три основных этапа:
 - задание цели,
 - реализацию программы,
 - оценку результатов,и охватывает все уровни исполнения — от отдельного работника до крупных структурных подразделений и направлений деятельности.

ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ СКИННЕРА

Теорию усиления мотивации в 1938 г. разработал Б. Скиннер. Она внесла определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду. Эта теория отражает важный аспект мотивации: ее зависимость от прошлого опыта людей.



- Согласно теории Б. Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты. Схематически механизм поведения, согласно Б. Скиннеру, можно изобразить так:

Стимулы - поведение - последствия - будущее поведение.



- Согласно этой модели наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т. е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Многократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.



- Применяя теорию Б. Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть, как влияют на сотрудников последствия выполнения данных им заданий, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых может вызвать у них позитивный психологический эффект.



ТЕОРИЯ СКИННЕРА ПРЕДЛАГАЕТ ТАКИЕ СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЛЮДЕЙ, КАК ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ, ГАШЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ.

- Суть *положительного подкрепления* состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность, *например, творческое отношение к работе.*
- При *отрицательном подкреплении* поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.
- На поведение сотрудников можно и не обращать внимания. Тогда происходит так называемое *гашение*, когда при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.
- Наконец, *наказанием* является прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции), снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т.п.



ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ



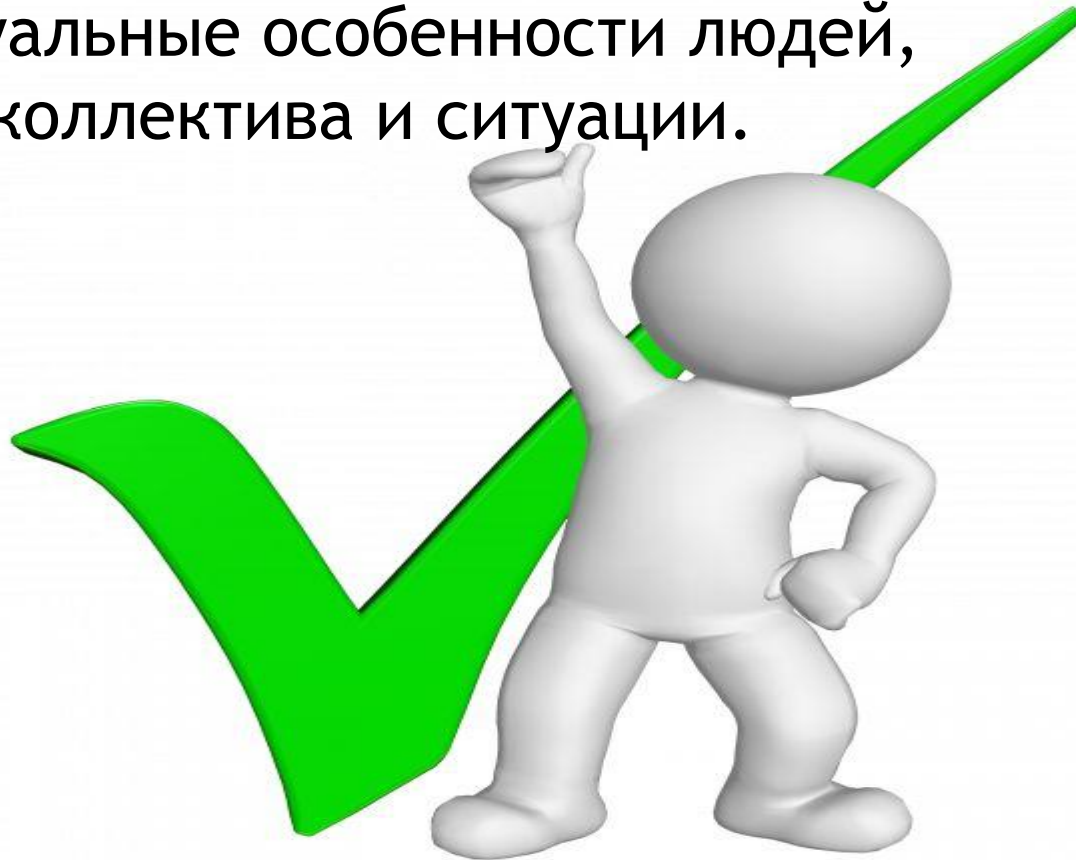
НЕГАТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ (СОГЛАСНО ТЕОРИИ УСИЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ Б. СКИННЕРА):

- Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае дает позитивный эффект, если оно зависит непосредственно от деятельности подчиненного. Одинаковое для всех вознаграждение поощряет плохую или среднюю работу.
- Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных. Менеджеры могут влиять на подчиненных сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.
- Объясните сотрудникам, что они должны сделать, чтобы их поощрили. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать собственное поведение на получение вознаграждения и улучшить достижения.
- Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, это вызывает у него недоумение и обиду. Кроме того, в этом случае он не сможет своевременно исправить ошибку.
- Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно хорошо им знакомых. Публичный выговор — эффективное средство воздействия на подчиненных, но это унижает их достоинство и может стать причиной обиды на менеджера не только пострадавшего, но и других членов группы.
- При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны ему. Люди должны получать такое вознаграждение, которое заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

- Б. Скиннер обнаружил, что влияние подкрепления зависит от интенсивности и временных характеристик, получивших название "схемы подкрепления". Было предложено несколько схем подкрепления.
- При *непрерывной* схеме подкрепление происходит после каждой желательной реакции.
- При *пропорциональной* схеме подкрепление осуществляется каждый раз после демонстрации индивидом определенного количества желательных реакций,
- При *пропорционально-временной* схеме – каждый раз по истечении определенного количества времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение.
- При *случайной* схеме подкрепления желательное поведение подкрепляется время от времени без упорядоченности.

- Теория Б. Скиннера имеет важное преимущество: она проста и удобна для практического использования. Вместе с тем ее упрощенность играет и отрицательную роль: она игнорирует индивидуальные особенности людей, влияние коллектива и ситуации.



СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Мотивационная теория подкрепления Скиннера // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://studme.org/58041/sotsiologiya/motivatsionnaya-teoriya-podkrepleniya-skinnera> (дата обращения 06.03.2020)
- Теория подкрепления Скиннера // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://lektsii.org/8-53652.html> (дата обращения 06.03.2020)
- Целевая теория мотивации Лока // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://studfile.net/preview/1847258/page:5/> (дата обращения 06.03.2020)

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ОКОНЧЕНА!



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!