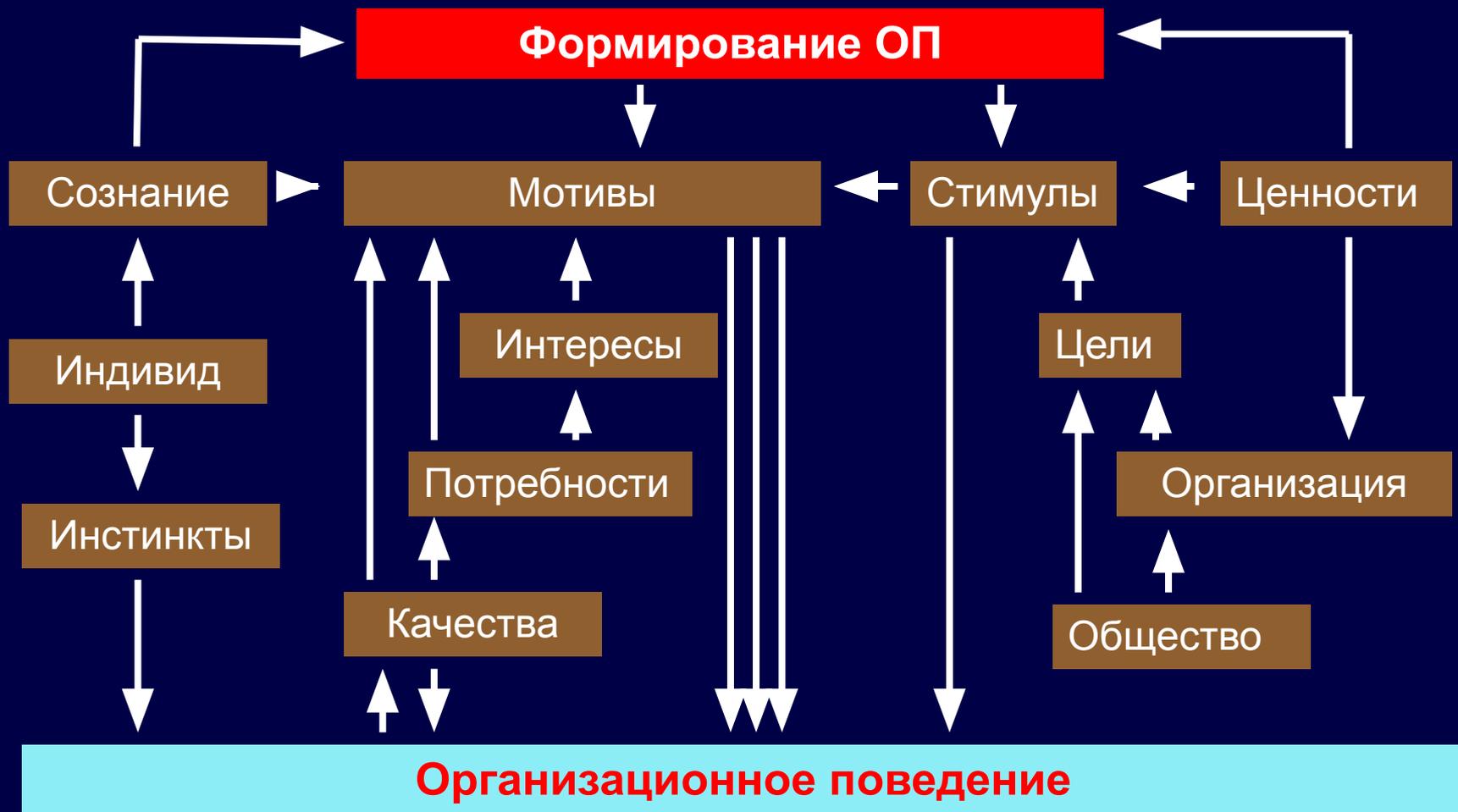


Тема 5.

Мотивация и результативность в организации

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы, формы и направленность этих действий, ориентированных на достижение определенных целей

Модель мотивации организационного поведения индивида



- **Мотивы** – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие на основе его потребностей и интересов, представляющих собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребностям при условии, что будут выполнены определенные трудовые действия.
- **Стимулы** – это то, что предложено человеку в качестве компенсации за его деятельность или то что он желал бы получить в результате определенных действий

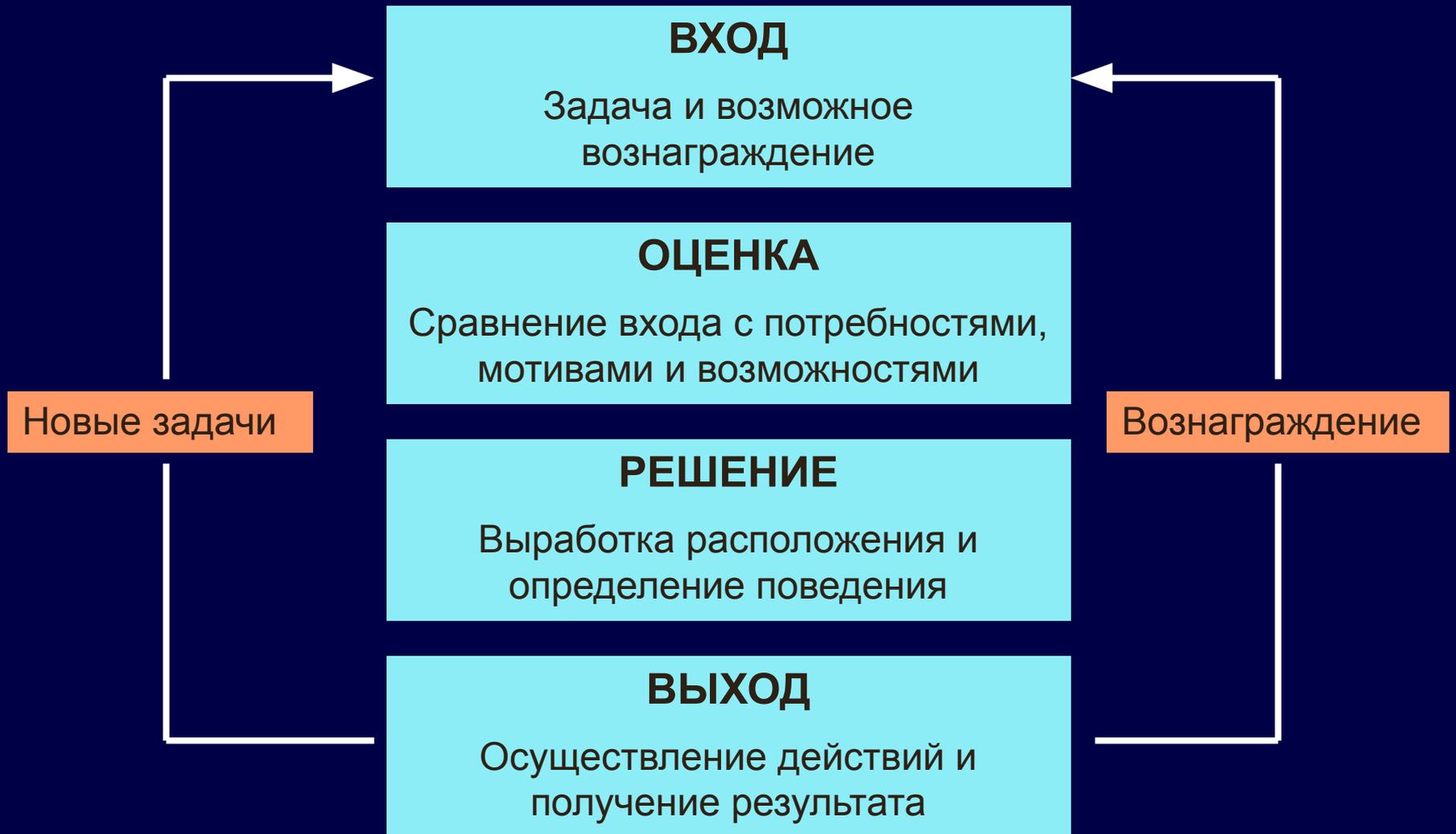
Анализ генезиса мотивов и стимулов ОП

№	Факторы	Мотивы	Стимулы
1	Природа возникновения	Внутренние	Внешние
2	Порядок становления	Первичные	Производные
3	Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
4	Структура построения	Субъективная	Объективная
5	Форма осуществления	Опосредованные	Непосредственные
6	Методы применения	Частные	Общие
7	Сущность действия	Побуждение	Принуждение

Мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов

Мотивационный процесс



Структура мотива

- **потребность**, которую **хочет** удовлетворить работник;
- **благо** способное удовлетворить эту потребность;
- **действие**, необходимое для получения блага;
- **цена** - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением действия.

Типы мотивирования

- **Первый тип** – путем внешних воздействий на человека вызываются к жизни определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.
- **Второй тип** – направлен на формирования определенной мотивационной структуры человека

Методы стимулирования

- *Экономические методы;*
- *Партисипативный метод;*
- *Целевой метод;*
- *Метод расширения и обогащения работ.*

Базовые посылки теории мотивации

- **Теории содержания мотивации**
исследования, в которых основное внимание уделяется тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека
- **Теории процесса мотивации**
исследования, в которых раскрывается, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов

Теории содержания мотивации

- *теория иерархии потребностей А. Маслоу;*
- *теория ERG К. Альдерфера;*
- *теория двух факторов Херцберга;*
- *теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда*

Теории процесса мотивации

- *теория ожидания (К. Левин, В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер);*
- *теория постановки целей (Друкер, Макгрегор, Э. Локк, Т. Райен, Г. Латэм);*
- *теория равенства (С. Адамс);*
- *концепция партисипативного управления*

теория иерархии потребностей А.Маслоу

- 1. Физиологические потребности*
- 2. Потребности безопасности*
- 3. Потребности принадлежности и причастности*
- 4. Потребности признания и самоуважения*
- 5. Потребности самовыражения*

Недостатки:

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Нельзя безоговорочно объяснить поведение тем или иным мотивом. Мотив не всегда может быть выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями.
2. Поведение не всегда согласуется с теорией Маслоу
3. Отсутствует механизм перехода с одного уровня потребностей к другому

теория двух факторов Ф.Херцбергера

Гигиенические факторы влияющие на неудовлетворенность работой

Политика организации
Качество контроля
Условия работы
Заработная плата
Отношения с руководителем
Отношение с коллегами
Статус
Безопасность

Мотивирующие факторы влияющие на удовлетворенность работой

Успех
Признание
Сама работа
Ответственность
Продвижение
Рост

Высокая
(-)

Неудовлетворенность
работой

0

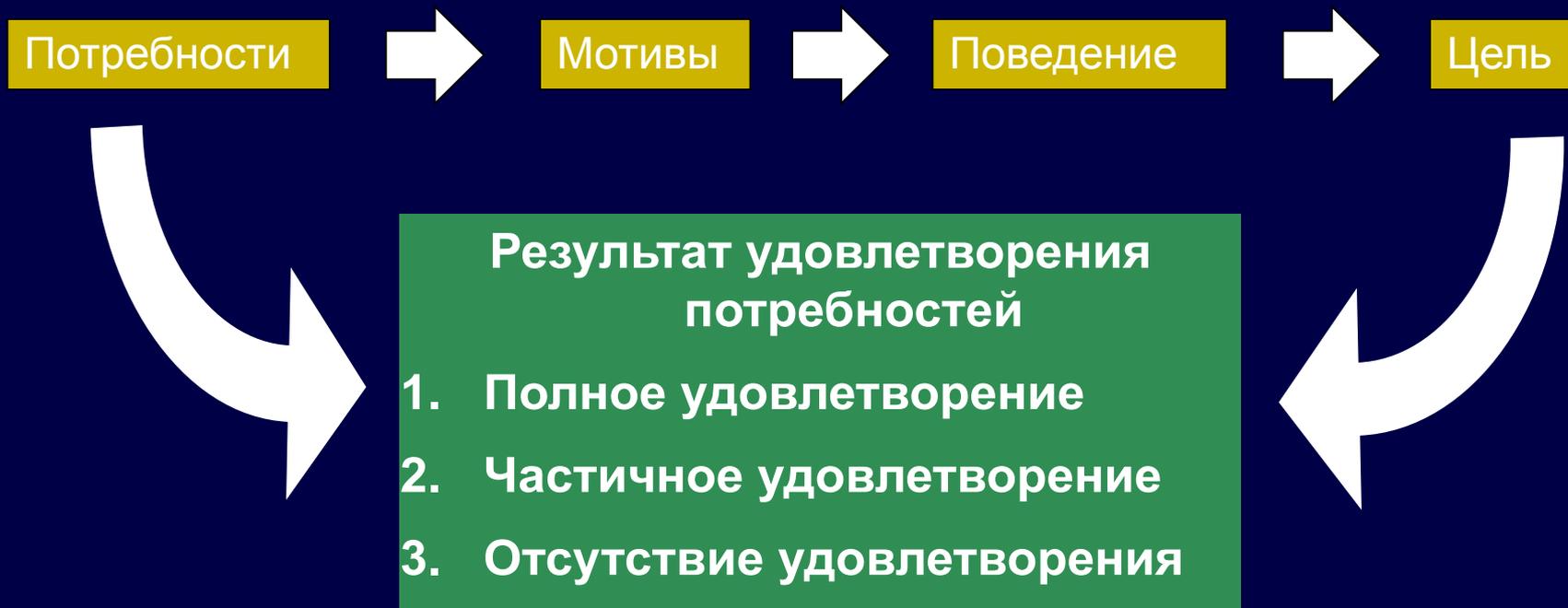
Удовлетворенность
работой

Высокая
(+)

Соотношение групп потребностей в теориях мотивации

Теория Маслоу	Теория Альдерфера	Теория Макклелланда	Теория Херцберга
<i>Потребности самовыражения</i>	<i>Потребности роста</i>	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
<i>Потребности признания и самоуважения</i>			
<i>Потребности принадлежности и причастности</i>	<i>Потребности связи</i>	Потребность властвования	Гигиенические факторы
Потребность в безопасности	<i>Потребность существования</i>		
Физиологические потребности			Потребность соучастия

Концептуальная модель содержательных теорий мотивации



Теория ожидания

-ожидание 1 (O1), связывающие усилия и исполнение работы;

-ожидание 2 (O2), связывающие исполнение работы и результаты наступающие за этим;

-Валентность (V) – ценность разнообразных конечных результатов работы для индивида

$$M = O1 \times O2 \times V$$

Суть теории ожидания

Люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. На основе доступной им информации они делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получают в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата

УСИЛИЯ



ИСПОЛНЕНИЯ

Успешно выполнить задание



РЕЗУЛЬТАТ

Вознаграждение

Наказание

Удовлетворенность

Теория постановки целей



Уровень исполнения работы в значительной степени зависит от следующих характеристик целей:

- Сложность цели, которая отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения;
- Специфичность цели, которая отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность;
- Приемлемость цели, которая отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную;
- Приверженность цели, которая отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели

Трудности в практической реализации теории постановки целей

- наличие разной степени целевой ориентации у различных групп людей, отличающихся друг от друга по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и .п.
- отсутствие однозначного ответа на вопрос о том, кто и как должен ставить цели (руководство или широко обсуждаться с привлечением исполнителей).
- отсутствие определенности в том, кто является субъектом постановки целей: индивид или группа, приоритетности постановки целей перед индивидами или перед группой.
- отсутствие определенности в том, на что должно быть направлено стимулирование: преимущественно на достижение цели или на мотивирование достижения более высокого и качественного исполнения