

Тема 5. Педагогические аспекты профессиональной деятельности

Содержание лекции:

Педагогическая деятельность руководителя.
Закономерности обучения и воспитания персонала организации. Мотивация. Воспитательные функции трудового коллектива

Педагогическая деятельность руководителя

Административно-правовые методы	<p>способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают:</p> <ul style="list-style-type: none">• организационное и распорядительное воздействие• дисциплинарная ответственность и взыскания• материальная ответственность взыскания• административная ответственность и взыскания
Экономические методы	<p>воздействие на персонал на основе использования экономических законов, обеспечивающих возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать»</p>
Социально-психологические методы	<p>способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.</p> <p>По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>социологические</i>, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия,• <i>психологические</i>, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности

Психологические закономерности управленческой деятельности

Закон неопределенности отклика	разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
Закон неадекватности отображения человека человеком	ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека (связан с возрастной асинхронностью).
Закон «социальной желательности»	попытки человека защититься от стремлений понять его особенности для избегания опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми и, как результат, демонстрация себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие
Принцип универсальной талантливости	не существует людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом
Принцип развития	способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и её интеллектуально-психологических тренировок
Принцип неисчерпаемости	Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной
Закон неадекватности самооценки	психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логическо-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного)
Закон расщепления смысла управленческой информации	объективная тенденция к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления
Закон самосохранения	ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства
Закон компенсации	при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку, нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками

Психологические методы

ориентированы на конкретную личность

как правило, индивидуальны

Психологическое планирование - новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива и включает в себя:

- * постановку целей развития
- * разработку критериев эффективности производственной деятельности,
- * обоснование психологических нормативов,
- * создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

Результатами психологического планирования являются:

- * **формирование подразделений** (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- * **создание комфортного социально-психологического климата** в коллективе;
- * **формирование личной мотивации сотрудников** исходя из философии организации;
- * **минимизация межличностных конфликтов;**
- * **разработка моделей профессионального продвижения** сотрудников на основе психологической ориентации;
- * **рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации** персонала;
- * **формирование организационной культуры** на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников

Способы психологического воздействия руководителя на работников

Внушение	целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду
Осуждение	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
Убеждение	аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе
Подражание	способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других
Вовлечение	психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.)
Побуждение	позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы

Способы психологического воздействия руководителя на работников

Требование	имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом
Запрещение	обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т. п.)
Порицание	обладает убеждающей силой преимущественно в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание
Командование	применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний
Обман ожиданий	эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею
Намек	— это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По своей сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника

Способы психологического воздействия руководителя на работников

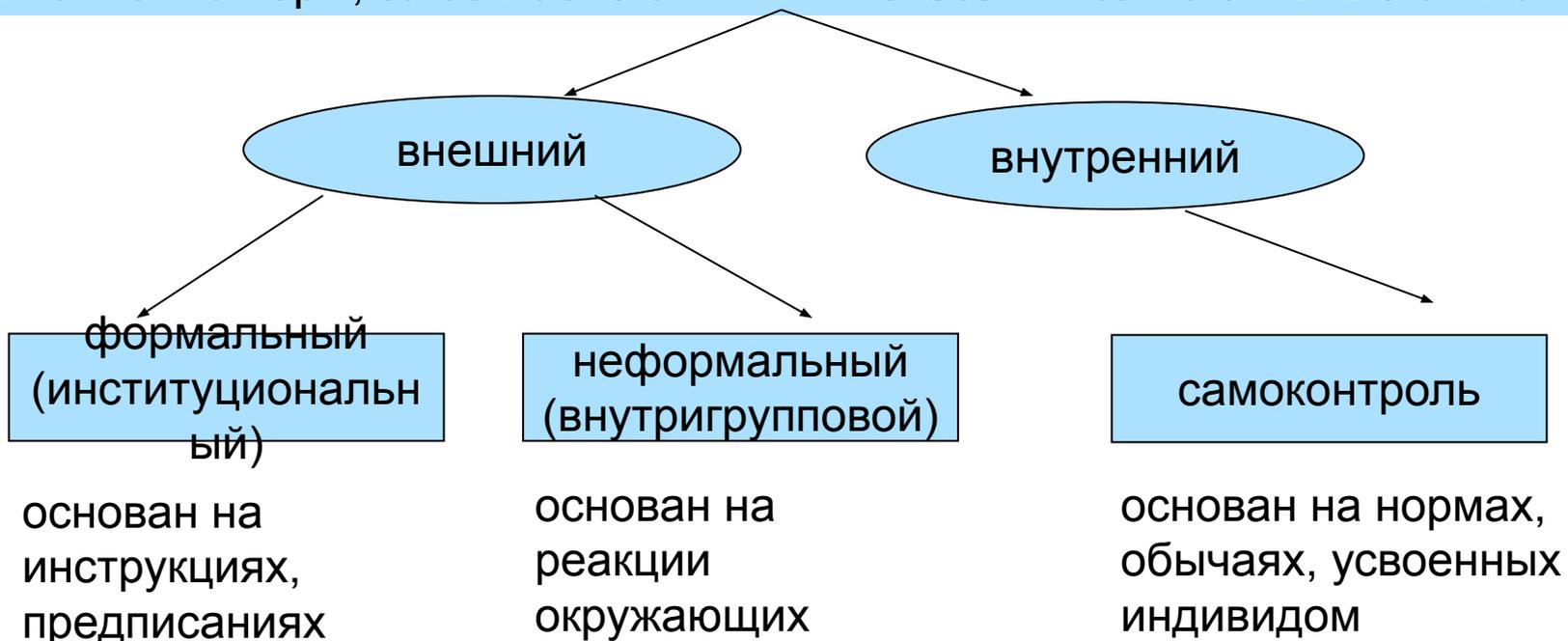


Принуждение	крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания
Комплимент	не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т. п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику
Похвала	позитивный психологический прием воздействия на личность и оказывающий более сильное воздействие, чем осуждение
Просьба	распространенная форма неформального общения, являющаяся эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности
Совет	сочетание просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить

Педагогический контроль –

это система целенаправленного воздействия на поведение людей с помощью предписаний, запретов, убеждений, мер принуждения, которая обеспечивает соответствие действий индивида принятым образцам и упорядочивает взаимодействия между индивидами.

Санкции – это существующая в обществе система вознаграждений за выполнение норм, за согласие с ними и наказаний за негативные отклонения



Типология контроля



	Формальные санкции	Неформальные санкции
Позитивные санкции	Государственная премия Стипендия Присвоение титула, звания Создание памятника	Дружеская похвала Комплимент Аплодисменты Слава
Негативные санкции	Административное наказание Арест Штраф Понижение в должности	Порицание Замечание Насмешка Кличка Распускание слухов, сплетен

Агенты социального контроля:



Агенты неформального контроля:

- * **Семья**
- * **Родственники**
- * **Друзья**
- * **Коллеги**
- * **Знакомые**
- * **Общественное мнение**

Агенты формального контроля:

- * **Судьи**
- * **Полицейские**
- * **Психиатры**
- * **Социальные работники**
- * **Должностные лица**

Обучение как педагогическая роль руководителя в коллективе

Обучение – целенаправленная систематическая передача знаний, умений навыков
(ЗУН)

Путь:

знания – умения – навыки

Тренировка

Повторение

Подкрепление

Обратная связь

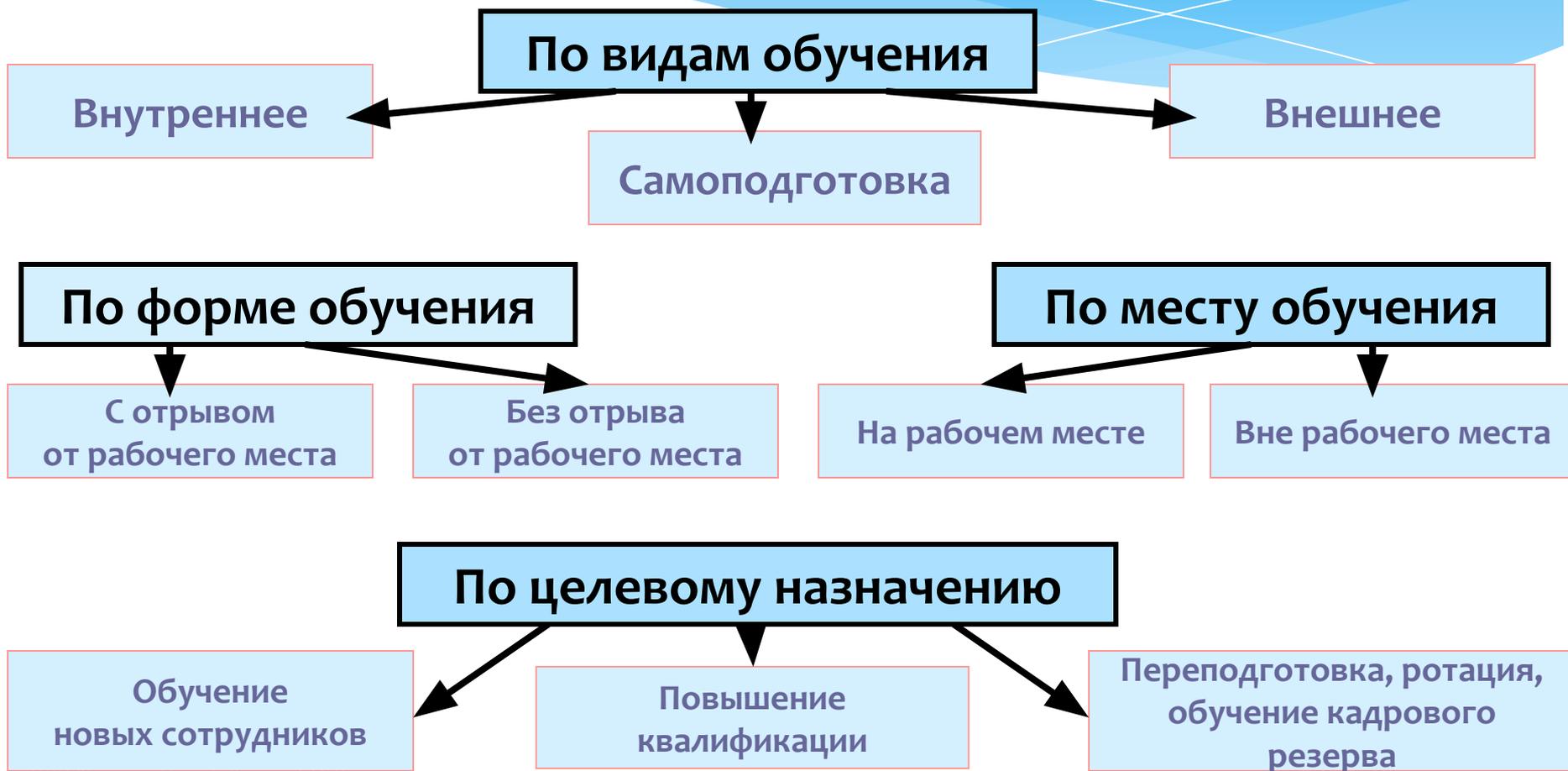
Оценка потребности в обучении в коллективе

Способы	Преимущества	Недостатки
Групповое обсуждение	<ul style="list-style-type: none"> ● принятие группового решения ● принятие ответственности за тренинг ● высокая мотивация участников ● выявление скрытых конфликтов ● диагностика участников ● обобщение различных точек зрения, определение приоритетов 	<ul style="list-style-type: none"> ● страх перед руководством ● переход к рабочим моментам ● может определить проблемы, но не причины ● может выявить скорее давние проблемы, чем новые
Наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> ● разнообразие получаемой информации ● оценка сотрудников в реальной ситуации ● не прерывает работу сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> ● большие затраты времени ● субъективность (поэтому требуется опытный, обученный наблюдатель) ● наблюдатель может отвлекать своим присутствием
Анкетирование	<ul style="list-style-type: none"> ● экономия времени при сборе информации ● получение большого количества информации ● можно охватить множество людей ● участники имеют время на обдумывание ● удобство обработки ● можно использовать повторно и сравнивать полученные данные 	<ul style="list-style-type: none"> ● трудоемкая подготовка (если вопросы сформулированы не очень точно, то вся работа может оказаться неэффективной) ● нет личного контакта ● субъективность при обработке ● требуется время для обработки информации ● потеря информации ● неоднозначность понимания вопросов анкеты ● не все принимают участие ● ограниченность полученной информации ● возможность «социально желательных» ответов
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> ● легкость проведения ● гибкость ● дополнительная информация ● формирование имиджа тренера ● представление о типах участников ● достоверность информации от участников 	<ul style="list-style-type: none"> ● сложность обработки и анализа ● требует большого количества времени ● субъективность оценки (поэтому нужен опытный интервьюер)
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> ● объективность ● легкость обработки ● выявление преимущественно ЗУН (знаний, умений, навыков) ● экономия времени ● автоматизация проведения, обработки и хранения данных ● массовый охват ● можно использовать повторно и сравнивать полученные результаты 	<ul style="list-style-type: none"> ● ограниченность полученной информации ● отсутствие личного контакта ● возможность «социально желательных» ответов ● возможность ошибок при заполнении теста ● «жесткость» в выборе ответа
Аттестация	<ul style="list-style-type: none"> ● комплексность ● четкие критерии оценки ● объективность оценки ● план развития сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> ● страхи сотрудников ● требует много времени и значительных финансовых затрат ● сложности в организации ● трудности вовлечения руководителей

Корпоративное обучение



Классификация видов обучающей деятельности в организации



Отличия взрослого учащегося

1. Взрослый осознает себя самостоятельной, самоуправляемой личностью и критически относится к любым попыткам руководить им, даже если вслух этого не высказывает.
2. Мотивация к учению заключается в совершенно прагматическом подходе – он стремится с помощью учебы решить свои жизненные проблемы (карьера, общение, развлечение и т.д.).
3. Стремится к безотлагательному применению полученных знаний или получению безотлагательного удовлетворения от процесса учебы.
4. Его восприятие неизменно сопровождается эмоциональной оценкой информации, при этом его мозг стремится "заблокировать" любую информацию, сопровождаемую отрицательной эмоцией (даже если это просто чувство голода, неудобное сидение или недостаток свежего воздуха).
5. Взрослые ученики более целенаправлены, чем другие студенты.
6. У взрослых имеется прошлый учебный опыт.
7. У взрослых устоявшиеся привычки
8. Особенности взрослого учащегося
9. У взрослых имеются мнения о том, чему их учат.
0. Взрослым нужно активно принимать участие в учебном процессе.
11. Взрослые учащиеся должны верить в компетентность преподавателя.

Причины, по которым учатся взрослые:

- Для удовлетворения любопытства или разрешения загадки
- Для ответа на вопросы
- Для получения удовольствия от применения нового навыка
- Ради чистого удовольствия от учёбы
- Для встречи с другими людьми, у которых такие же интересы
- Для успеха в работе
- Ради необходимости

Категории сдерживающих факторов учёбы взрослых:

1. Индивидуальные: - семья - связанные с домом проблемы - социально-экономический уровень - пол
2. Тревоги по поводу оплаты за обучение
3. Вопросы по поводу перспективности обучения - ценность - целесообразность - качество
4. Негативное восприятие ценности обучения
5. Отсутствие мотивации безразличие к учёбе вообще
6. Отсутствие уверенности в своих способностях
7. Несовместимость время - место

Конус эффективного обучения

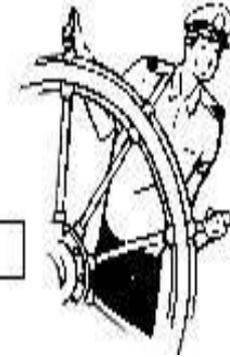


Таксономия когнитивных целей





Правильная формула обучения



Новая информация + Практические задания + Новые действия

Мы предполагаем, что большой объем информации должен передаваться стажеру частями, «порциями».				
<u>Мы начинаем передавать информацию частями, при этом используем визуальный ряд (увидел), объяснение (понял), обратную связь (повторил), самостоятельные задания (применил).</u>				
Мы даем время на «переваривание» информации и идем природным путем переработки информации	Первое зрительное восприятие	Сигнал в мозг. Обработка	Передача обработанной информации	Опыт применения новой информации в действии
Мы формируем у стажера навыки применения полученной информации путем ежедневного повторения				
Результат: стажер полностью усвоил полученную информацию и умеет трансформировать полученные знания в практические действия				

Варианты результатов обучения в организации



- Повышение квалификации персонала
- Рост результативности персонала
- Формирование единого корпоративного языка
- Развитие кадрового резерва
- Повышение мотивации персонала
- Рост лояльности персонала к компании
- Увеличение привлекательности компании как работодателя

Оценка эффективности обучения в организации:



Система оценки обучения (Д. Киркпатрик):

- 1 уровень - оценка впечатления участников сразу же после семинара (тренинга). Проводится как в форме устных опросов, так и в виде анкетирования.
- 2 уровень - оценка полученных знаний. Может проводиться ведущим программы или сотрудниками компании-заказчика в виде аттестации или экзамена.
- 3 уровень - оценка полученных навыков. Для этого уровня подходят различные деловые игры, кейсы.
- 4 уровень - оценка изменения профессионального поведения сотрудника. Проводится путем наблюдения за действиями сотрудников и фиксации результатов наблюдения.

Педагогическая роль руководителя в современном коллективе:



- * наставник
- * коуч
- * фасилитатор
- * тренер
- * ментор
- * тьютор
- * куратор
- * эдвайзер

Наставничество – форма участия опытных профессионалов в подготовке и воспитании молодежи по соответствующей профессии.



САМАРСКИЙ
ПОЛИТЕХ
Оптовый университет

Суть наставничества – передача богатого личного опыта профессиональной деятельности молодому человеку, в ускорении его адаптации к профессиональной деятельности, оказание помощи и поддержки.



Взаимодействие в процессе наставничества



Субъекты:

- * обучаемый
- сам наставник
- организация–работодатель

Молодой специалист получает знания, развивает навыки и умения, повышает свой профессиональный уровень и способности; развивает собственную профессиональную карьеру; учится выстраивать конструктивные отношения с наставником, а через него – и со всей адаптивной средой; приобретает информацию о деятельности организации, в которой он работает.

Наставник развивает свои деловые качества; повышает свой профессиональный уровень в процессе взаимообучения.

Организация, таким образом, повышает культурный и профессиональный уровень подготовки кадров; улучшаются взаимоотношения между сотрудниками

Этапы деятельности наставника



1й этап – адаптационный. Наставник определяет круг обязанностей и полномочий молодого специалиста, а также выявляет недостатки в его умениях и навыках, чтобы выработать программу адаптации.

2й этап – основной (проектировочный). Наставник разрабатывает и реализует программу адаптации, осуществляет корректировку профессиональных умений молодого специалиста, помогает выстроить ему собственную программу самосовершенствования.

3й этап – контрольнооценочный. Наставник проверяет уровень профессиональной компетентности молодого специалиста, определяет степень его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей.

Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности.

Основная задача – стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания, то есть «научить учиться». Взаимодействие строится на уважении и принятии человека, на искреннем интересе к нему.

Инструмент – эффективные открытые, стимулирующие осознанность вопросы.



ВИДЫ КОУЧИНГА

Бизнес-коучинг. Это совместная работа над достижением профессиональных и личных целей клиента в контексте его бизнеса или организации. Целью в этом случае может являться как улучшение результатов и показателей бизнеса, так и карьерной самореализации человека (в тандеме с лайф коучингом).

Персональный или лайф коучинг. В данном случае рассматривается достижение цели в интересах человека как личности.

Корпоративный. Достижение поставленной цели или решение проблемы в интересах компании. В результате внедрения корпоративного коучинга все оказываются в выигрыше: ключевые сотрудники получают осознание перспектив, ясность направления движения, большую самостоятельность, поддержку собственной инициативы. Глава же получает лояльных, заинтересованных, эффективных соратников.

Методики коучинга



- Со всеми все хорошо. Самый важный принцип, который учит не вешать ярлыков и не ставить диагнозов. У всех людей есть нужные ресурсы для осуществления желаемого.
- Надо убирать из себя убеждение о недостаточной компетентности или необразованности в том или ином вопросе.
- Люди всегда делают самый лучший выбор из всех возможных. Принцип дает хорошую возможность примириться с принятыми решениями и их последствиями.
- Основу каждого поступка составляют только позитивные намерения. Каждый человек стремится к любви и счастью, но применяет для этого разные действия.
- Изменения неизбежны. Процесс этот не зависит от наших желаний, ведь организм обновляется каждые семь лет. Какими будут изменения завтра, зависит от того, чем человек занимается сегодня.

Квадрат коммуникаций коучинга - это своеобразная система навигации в мире внутренних и внешних ресурсов человека.

Как узнать, что вы получили
желаемый результат? В чем
будет разница для вас?
Как другие люди заметят,
что вы достигли своей
цели?

<u>область успеха</u>	<u>область целей</u>
<u>область помех</u>	<u>область реализации</u>

Что было бы для вас самым
лучшим результатом нашей
совместной работы?
Если вы найдете хорошее
решение, что тогда изменится,
что пойдет по-другому?
Что может дать вам энергию,
чтобы изменить ситуацию к
лучшему?

Что может удержать от достижения
вашей цели?
Что может неожиданно произойти? А
что произойдет, если вы не сможете
решить проблему?
Каких затрат или жертв может
потребовать решение?

В чем могли бы состоять эффективные шаги
по реализации вашей цели?
Когда вы думаете о других людях, которые
достигли своих целей, что, по-вашему, они делали
важного для реализации своих идей?
Давайте предположим, что мы находимся в конце
следующего года и вы достигли своей цели
полностью (вы можете это описать), и вы
оглядываетесь назад – каковы те важные поступки,
которые привели вас туда?

- * **Руководитель - ментор** (от др. греч. Μέντωρ - имени персонажа из «Одиссеи») воспринимается как руководитель, учитель, а часто и надзиратель. Его задача состоит в точной передаче опыта и знаний без учета возможностей стажера.
- * **Руководитель -тьютор** (от лат. tutorem – наставник, опекун) опекает младшего, помогает соотнести теоретические знания с практикой.
- * **Руководитель -фасилитатор** (англ. facilis – легкий, удобный) управляет группой и помогает в создании новых оригинальных решений и идей. Повышает эффективность работы группы



Изменение сознания



цель и способ взаимодействия

Сферы применения фасилитации в организациях



ПОВСЕДНЕВНЫЕ

ТРУДНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

КОНФЛИКТЫ

**ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ
ДЕЙСТВИЙ ИЛИ
ПОСЛЕДСТВИЙ ПРИ
РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ**

ОРГ. ИЗМЕНЕНИЯ

**НОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ
СТРАТЕГИЯ**

**ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ**

СЛИЯНИЕ\ПОГЛОЩЕНИЕ

**МОБИЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ**

**ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ**

**СПЛОЧЕНИЕ,
ОРГАНИЗОВАННОСТЬ**

ЭТАПЫ ФАСИЛИТАЦИИ

1. Определить проблему
2. Выявить причины, вызвавшие эту проблему.
3. Определить критерии для оценки решений, связанных с проблемой.
4. Генерировать альтернативные решения.
5. Оценить решения.
6. Выбрать лучшее решение.
7. Выработать план действий по реализации.

Ментор (от лат. *mentos* – намерение, цель, дух, *mon-i-tor* – тот, кто наставляет) – руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель. «Менторство» подразумевает отношения наставничества между человеком, не имеющим опыта в какой-то области, и человеком более опытным. В образовании менторство традиционно понимается как диадические, личностные долговременные взаимоотношения между опытным наставником и студентом-новичком, которые позволяют последнему развиваться профессионально, академически или лично .



Куратор (лат. curator – попечитель, опекун) – администратор, которому поручено наблюдение, попечительство, присмотр за определенным ходом работы

Функции куратора:

1. Аналитическая
2. Организационно-координирующая
3. Коммуникативная

Сравнительная таблица педагогических ролей руководителя

	Коуч	Ментор	Тьютор	Эдвайзер	Фасилитатор
Фокус	Работа в группе	Индивидуальная работа	Индивидуальная работа	Индивидуальная работа	Работа в группе
Цель	Выполнение конкретной задачи	Развитие качеств личности	Помощь в выборе индивидуальной образовательной траектории	Написание квалификационной работы	Успешное достижение цели, поставленной перед группой
Временной фактор	Краткосрочный, необходимый для выполнения конкретной задачи	Успешная работа ментора длится не менее года и более	На время обучения	На время выполнения квалификационной работы	На время, необходимое для достижения конкретного результата
Планирование	Не требует четкого планирования	Необходим план для достижения стратегической цели	Планирование Достижения целей обучения	Планирование Консультации в зависимости от прогресса соискателя	По плану

Сравнительная таблица педагогических ролей руководителя (продолжение)



	Коуч	Ментор	Тьютор	Эдвайзер	Фасилитатор
Область применения	Психология Бизнес Образование	Образование	Образование	Образование	Бизнес Образование
Роль	По четкому плану	Без четкого плана	Без четкого плана	Академическая Наставничество по плану	По плану
Отношения	По работе	По выбору	По выбору	По выбору	По работе
Источник влияния	Должность	Качества личности	Должность Профессионализм	Авторитет в науке Профессионализм	Личностные качества
Индивидуальный результат	Достижения в группе	Личностный рост	Достижения в образовании	Написание научной работы	Достижения в группе через раскрытие личностных качеств
Временные рамки	Жизнь	Определенная задача	Среднее и высшее образование	Высшее образование	Образование Бизнес Психология

Сочетание педагогических ролей руководителя



Руководителю, владеющему коучинговым подходом, проще выявлять сильные стороны каждого члена команды, понимать, что препятствует его развитию, какие способы мотивации эффективнее, на чем сделать акцент в обучении и наставничестве. Когда зоны развития члена команды обозначены, наступает пора обучения. То есть менторинга.

Ментором может быть сам руководитель, бизнес-тренер, другой сотрудник. По окончании обучения сотрудник начинает полученные знания применять. Тут важен наставник. Им может быть сам руководитель или другой сотрудник.

Таким образом, руководитель может выступать последовательно в трех ролях: сначала он коуч, потом ментор, потом наставник.

Воспитание и воздействие как педагогическая роль руководителя в коллективе

Роль коллектива в воспитании:

- Удовлетворение базовых потребностей (общение, общественное признание, самоактуализация)
- Влияние на идентификацию обучающегося с коллективом
- Получение богатого эмоционального опыта
- Формирование поведенческого опыта
- Развитие социально значимых качеств и свойств характера

Пути воздействия руководителя на коллектив:

Первый путь – путь прямого воздействия:

а) одни типы поведения поощрять, создавать идеал, образцы антиповедения (Что такое хорошо, что такое плохо);

б) ограничивать круг общения с нежелательными партнерами по коммуникациям.

Преимущество: достаточная простота.

***Недостаток: человек чувствует, что над ним
насилие, т.е. сопротивление приходится ломать***



Второй путь – косвенный путь воздействия – на потребности и МОТИВЫ

Преимущества: незаметно, по мере воздействия на человека у него возникает мысль, что он сам этого хочет.

Недостаток: необходимо в начале установить потребности и мотивы, характерные для этого человека.

Назначая разные цены за разные действия, можно регулировать поведение человека, его деятельность и общение



Структурные элементы мотивации трудовой деятельности



Мотив
внутреннее
побуждение

Стимул
внешнее
побуждение

Цель
желаемый
результат

Потребность
нужда в чем-либо

Вознаграждение
что человек считает
ценным

Ценности
набор стандартов и
критериев человека

Ценностные ориентации
устойчивое отношение к
материальным и
духовным благам и
ценностям

Мотивация



- * Мотивация – это процесс, с помощью которого субъект управления оказывает влияние на объект управления с целью побуждения его к работе для достижения определённых целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.
- * Мотив - это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.
- * Мотивирование – это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей.

Стимулирование



Это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Стимулирование – это система материального и морального поощрения, вознаграждения за трудовое участие.

Соотношение понятий



стимулирование – это функция системы управления в процессе организации работ, а **мотивирование** – это задача линейного руководителя при работе с подчиненными.

стимулирование применимо к типично встречающимся мотивам работников, а **мотивирование** призвано работать с индивидуальными мотивами конкретного работника.

стимулирование выступает в качестве формальной процедуры управления, в то время как **мотивирование** всегда разворачивается как неформальное общение руководителя с подчиненным.

стимулирование опирается на уже существующие у человека мотивы, в то время как **мотивирование** позволяет формировать новые.

стимулирование – это опосредованное побудительное воздействие, а **мотивирование** – непосредственно осуществляемое в личном контакте.

Методы воздействия:



* Неосознаваемые (подражание, внушение, заражение, манипуляция)

* Осознанные:



Соревнование



Психологическая сущность соревнования – стимулирование действий (фасилитация) конкуренции (победы).

Для эффективного использования соревнования необходимо учитывать:

- * Воздействие по-разному (социально возбудимые типы и социально тормозные)
- * Оптимальное сочетание успехов и неудач
- * Снижает качество и повышает скорость выполнения задач
- * Последствия (выигрыш – проигрыш?)

Поощрение

(одобрение, благодарность, награждение) –
это положительная оценка действий

**Психологическая сущность поощрения –
стимулирование положительных эмоций.**

Для эффективного использования поощрений
необходимо учитывать факторы :

- * частота и доза поощрений
- * направленность поощрений (на развитие качеств,
а не на факт достижения результата)
- * неизвестность поощрения (заранее не
обсуждается)
- * справедливость поощрения

Поощрение работает!

- **Чем большее удовольствие человек получит, тем сильнее эффект закрепления деятельности.** Позитивное подкрепление – приятные последствия или результаты деятельности. Основаны на связи «деятельность – удовольствие». Этим повторяются и подкрепляются определенные формы поведения. При этом не важно, где содержатся положительные эмоции (в символическом вознаграждении или материальном), главное – сочетание удовольствия с деятельностью. Очень важно знать, что приносит человеку удовольствие – его иерархию потребностей и мотивов.
- **Сочетать с быстрой и адекватной обратной связью с фиксацией результата деятельности.** Так, оценки не приносят особой пользы, если не говорить, что сделано правильно, а что неправильно. Если это делать, то человек постепенно переходит к самостоятельному анализу своей деятельности, и прогресс в работе сам по себе становится подкреплением.
- **Поэтапное выполнение рабочих шагов.** Желательные формы поведения достигаются и закрепляются постепенно, по шагам – элементам поведения. Выполнение небольших, несложных элементов приносит удовольствие. Пример - компьютерная программа обучения машинописи или вождению автомобиля - без освоения простых элементов нет продвижения.
- **Несознательное позитивное подкрепление может подкреплять социально нежелательное поведение.** Например, в семье первые проявления агрессии находят одобрение среди окружающих – в песочнице затеял мальчик драку, отобрав свои игрушки. «Жизнь – сплошная борьба! Он должен защищать себя – ведь он мужчина» – сказал папа. Так формируется чувство радости и удовольствия, распространяющееся на насилие и агрессивные действия, со временем становящееся не защитой, а средством получения удовольствия

Но! Осторожно, поощрение:

Позитивное подкрепление может снижать мотивацию, когда:

- Награда формирует чувство, что тобой манипулируют.
- Нет чувства гордости за свои достижения.
- Подкрепляется и без того интересная деятельность (неинтересную – увеличивает).
- Подкрепление не зависит от достижений (т.е. поощряется просто выполнение деятельности).
- Подкрепляются как отличные, так и посредственные результаты.
- Используется слишком часто – эффект пресыщения.

Наказание:

(осуждение, лишение или ограничение прав, дополнительные обязанности)

Это воздействие, стимулирующее чувство вины перед самим собой и другими людьми, что способствует торможению нежелательных действий и поступков.

Для эффективного использования необходимо учитывать следующие факторы :

- понятность наказания (за что и сколько)
- персональность наказания
- статус наказывающего (наказание максимально при максимальном статусе)
- направленность наказания (наказывают за поступки, а не за качества личности).

!!! Не учит новому поведению !!!

Но! Осторожно, наказание:

Оказывает большой эффект:

1. В период действия угрозы. Например, взрослый человек не ворует, так как его сдерживает стремление избежать наказания за это. Но если в обществе благоприятные условия для нарушения закона, человек рискнет присвоить чужое имущество
2. Если человек уверен в неизбежности наказания. Пример – угроза заболевания раком вследствие курения. Человек сознает, что не все заболевают, да и то через 15-20 лет, т.е. не всегда и не сразу.
3. Применяется сразу после нежелательных действий. Слабое, но близкое наказание действует эффективнее, чем далекое и сильное. Поэтому двойка за контрольную волнительнее перспективы быть отчисленным в сессию.
4. На ранних стадиях формирования действия. Когда употребление спиртного стало нормой, удержать человека может только очень сильное наказание.
5. Чем большего числа значимых потребностей лишает, тем больше влияния. Например, угроза публичного осуждения более значима для молодого карьериста, чем для бомжа.

Субъективно – прагматический метод

**создаются такие условия, при которых быть
невоспитанным, необразованным,
недисциплинированным и т.п. становится
невыгодно экономически (штраф, рейтинги)**

Реально? Реально!!!

Двусторонняя мотивация:

Наиболее желательная форма мотивационного влияния на личность — сочетание наказания с позитивным подкреплением. Нежелательные действия наказываются, а желательная форма поведения – поощряется.

!!! Система !!!

Социальная зрелость личности характеризуется переходом от внешних подкреплений к самоподкреплению

Управление своим поведением:

Выберите поведение - мишень. Определите, какой вид своей деятельности вы хотите изменить

Пример: количество часов, проведенных за учебой

- **Зафиксируйте исходное состояние.** Запишите, сколько времени вы обычно уделяете выбранной деятельности, или подсчитайте число желательных и нежелательных ре-акций, ежедневно осуществляемых вами. (в среднем 25 минут в день, всего 3 часа в неделю)
- **определите цели.** Установите реалистичные цели на каждую неделю для постепенного и последовательного улучшения. Также определите ежедневные цели, которые в сумме сведутся в цель недели. (Цель на первую неделю – увеличить время занятий до 40 минут в день, цель на неделю – 5 часов занятий. Цель на вторую неделю – до 50 минут в день и 6 часов в неделю. Цель на третью неделю – 1 час в день и 7 часов в неделю. Конечная цель – достичь и сохранять планку до 14 часов неделю)
- **Выберите подкрепление.** Если вы достигаете цели, поставленной себе на день, как вы вознаградите себя? Просмотр любимой ТВ передачи, общение с друзьями, вкусная еда. Придумайте еженедельное вознаграждение – поход в кино, ужин в кафе, прогулка... (Цель дня достигнута – 1 час просмотра ТВ, цель недели достигнута – покупка книги, кино...)
- **Записывайте свои достижения.** Каждый день делайте точные записи. Сколько часов вы занимаетесь желаемой деятельностью, или подсчитывайте, сколько раз вы совершали желаемые действия. Самоотчет – ежедневные записи о частоте реакции. Можно отражать на графике. Одно лишь знание того, что вы достигаете цели, уже является вознаграждением. Обратная связь поможет вам избавиться от вредных привычек – числа на бумаге, сколько раз мы ругались, опаздывали на встречи, грызли ногти и пр.
- **Корректируйте свой план** по мере того, как вы знакомитесь со своим поведением
- **Заключение поведенческого контракта** – напечатан и подписан вами и человеком, которому вы доверяете. Там описаны цели, формы подкрепления и наказания (чего лишаться)

Поведение = научение

Научение – изменение поведения благодаря опыту. Сюда не относятся изменения, вызванные побуждениями, утомлением, болезнью, травмой или лекарственными средствами.

Ключ к научению – подкрепление – любой стимул, увеличивающий вероятность появления повторной реакции.

Возможны варианты:

Оперантное обусловливание – научение базируется на последствиях реагирования \

За реакцией может следовать вознаграждение, или наказание, или... Ничего. Эти результаты влияют на вероятность появления повторной реакции. Так, если вы носите какую-то особенную вещь, и все говорят комплименты (вознаграждение), вы будете стараться одевать её все чаще. Если же хихикают, оскорбляют – будете носить все реже.

Классическое обусловливание – стимулы, которые не вызывают реакцию, предъявляются вместе со стимулами, вызывающими реакцию. После многократного повторения новые стимулы также вызывают реакцию. опыты Павлова: собаке еду сопровождали звонком – выделялась слюна, а потом слюна стала выделяться не только на еду, но и на звонки.

Роль звонка для студентов? В офисе?

Рекламодатели применяют этот эффект, сочетая образы, вызывающие добрые чувства (улыбающиеся и радующиеся люди) с образцами своей продукции

Что поместить на рекламе Ваших услуг, продукции, визитке?

Виды подкреплений

Подкрепление:

* первичное (не приобретенное, а имеющее биологические основы – пища, вода и секс)

* вторичное (деньги, символы (жетоны), внимание, одобрение, привязанность, оценки, успех).

Преимущество символов в том, что они не утрачивают свое преимущество так быстро, как первичное подкрепление. Если студенту давать конфетки, то когда он наестся или конфеты ему надоедят, мы не будем иметь подкрепления. Если же хорошим поведением он сможет зарабатывать очки, которые в конце какого-то периода могут быть обменены на хорошие оценки!

Дрессировка преподавателя?

Научению способствует обратная связь или знание результата.

Она наиболее эффективна, когда происходит немедленно, детализированно и часто.

Режимы подкреплений

СК - Режим со стабильным коэффициентом реакций. Подкрепление происходит после выполнения определенного числа действий. Работнику платят за определенное число единиц продукции или проданного товара, после решения пяти задач школьника хвалят. Чем выше коэффициент, тем больше пауза после подкрепления (если за каждую 2 реакцию – пауза маленькая, за каждую 10 – человек расслабляется, т.к. до следующего подкрепления далеко).

ВК - Режим с вариативным коэффициентом реакций. Подкрепление происходит после некоторого среднего числа реакций, четко не определенного в каждом конкретном случае. Например, после 3, потом 7, потом 5, потом 9. Человек не может вычислить, когда ему дадут подкрепление, поэтому продолжает деятельность (если он уверен, что подкрепление будет). Это более естественный режим (хвалят время от времени, азартные игры – дают выигрывать иногда, иначе человек, поняв, что каждая третья игра – выигрыш, перестал бы играть).

ПИ - Режим с постоянным интервалом времени. Подкрепление происходит через определенное устоявшееся время с момента предыдущего подкрепления. Например, зарплата регулярно в конце недели, контрольные раз в месяц – отметка в деканате у экономистов. Но если человек усвоит, что следующее подкрепление нескоро – расслабляется. Студенты – работают от сессии до сессии. В перерыве – можно расслабиться.

ВИ - Режим с вариативным интервалом времени. Подкрепление происходит через неопределенный интервал времени. Например, охотник лежит в ожидании дичи или рыболов на рыбалке. Иногда – добыча часто появляется, а иногда нет, нельзя предвидеть, когда будет следующее подкрепление. Но человек продолжает деятельность, надеясь на позитивное подкрепление. Полезно информировать о предстоящем контроле, но проводить неожиданно – человек всегда готов

Режимы подкреплений

№	Название	Сущность	Достоинства	Недостатки
1	СК – стабильный коэффициент реакций	После выполнения определенного числа действий	предсказуемость	При большом коэфф. – расслабление
2	ВК – вариативный коэффициент реакций	Четко не определено число реакций	Естественен Увлекает работать вхолостую	Неопределенность ведет к нервозности, поведение непрогнозируемо
3	ПИ – постоянный интервал времени	Через определенный интервал времени после прошлого подкрепления	ожидаемость	Если следующее подкрепление нескоро, то ч-к расслабляется (студент-сессия)
4	ВИ – вариативный интервал времени	Через неопределенный интервал времени	При отсутствии подкрепления реакция угасает медленнее, чем в режиме ПИ	Эмоц. напряженность, тревожность

ВЫВОДЫ:

В период формирования поведения – применять режимы с постоянными коэффициентами, расширяя их (подкреплять каждое 2, потом 5, потом 8 действие), для сформированного – эпизодические (это выгоднее экономически)

После эпизодического подкрепления реакция угасает медленнее.

Деньги как подкрепление

Деньги – универсальное средство для подкрепления, так как обладают характеристикой ненасыщаемости (их никогда не бывает много и сложно насытиться в отличие от пищи), возможностью удовлетворять многие потребности и откладывать на будущее удовлетворение этих потребностей. Но, использование этого мощного фактора предполагает, что человек осознает, что именно он подкрепляет. Можно подкреплять:

- Количество продукции. Прочитал количество лекций, сделал детали, продал товар – вознаграждение. Но такая система оплаты не заставляет выполнять работу качественно – могут халтурить – контролировать качество!
- Качество и количество – наиболее оптимальная форма оплаты!
- Прогресс в деятельности – поощрять развитие навыков общения, творческого мышления, даже идеи, которые «провалились», чтобы люди не теряли желание их выдвигать
- При отсутствии связи «вклад-оклад» подкрепляется только отсидка положенного рабочего времени – за то, что просто пришел на работу – невыгодно.

Виды материальных поощрений:

- **Групповой** – зарплата зависит от успеха всей группы, поэтому помогает другим. Развивает «командный дух». Но могут наблюдаться феномены социальной лениности (почему я должен больше всех работать?) или снижение личной ответственности.
- **Индивидуальный** – поощряется личный успех. При этом человек склонен выкладываться полностью, но его не волнует успех команды в целом, часто возникает зависть, вредительство по отношению к преуспевающим коллегам.
- **Совместный** – максимальный эффект, когда зарплата каждого зависит и от успеха группы и высокие индивидуальные результаты поощряются – система бонусов в некоторых фирмах.

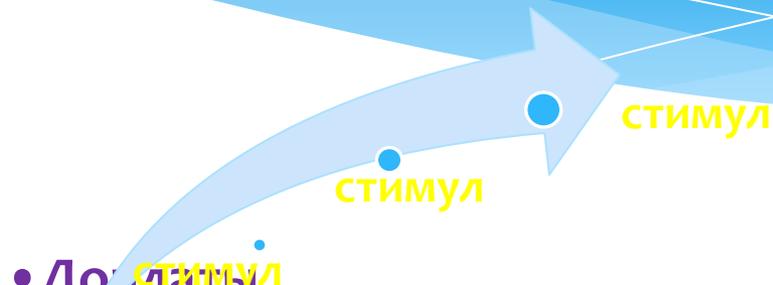
Виды стимулирующей оплаты труда

Стимулирующая оплата труда – оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.

- доплаты
- премии
- надбавки
- **Стимулирующие выплаты**



Виды стимулирующих выплат работникам

- 
- Доходы
 - Надбавки
 - Компенсации

- Премии
- Бонусы
- Комиссионные

- Участие в прибыли и доходах
- Акционерном капитале

Доплаты, надбавки, компенсации

Доплаты (временны)

- за совмещение;
- за увеличение зон обслуживания и объема работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- за проф. мастерство;
- за работу в выходные;
- за ненормированный рабочий день

Надбавки (более постоянны)

- за выполнение дополнительных обязанностей;
- за выслугу лет;
- за сложность работы;
- за увеличение численности подчиненных;
- за материальную ответственность

Компенсации (возмещают затраты)

- за использование личного автомобиля в служебных целях;
- за использование личного имущества работника;
- при переезде на работу в другую местность;
- работникам-донорам

Цель – мотивация и стимулирование, а также внесение личного вклада сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии

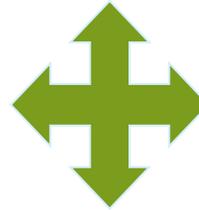
Виды премий



По итогам реализации проекта

По результатам деятельности

**За повышение деловых
качеств**



**По итогам периодической оценки
работы**

Единовременные премии

Индивидуальные премии

Разделы премиальной программы



- Показатели и условия премирования
- Размеры премии
- Категории премируемых работников
- Периодичность премирования



**Размер премии от
оклада**

Россия - 25-30%
За рубежом - 5%

**Источники
премирования**

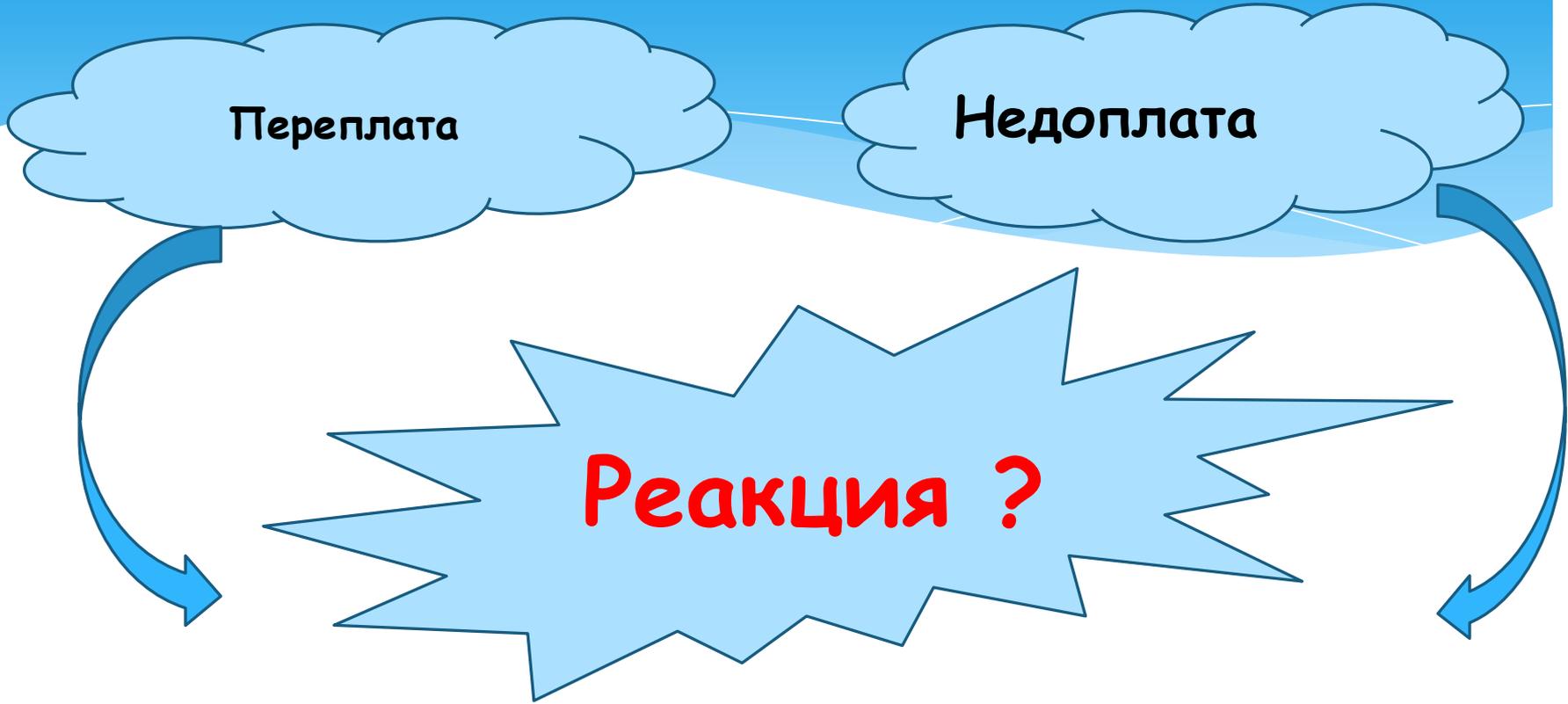
- фонд оплаты труда
- прибыль
- экономия оборотных
средств, сырья и т.п.

Вопрос!

Переплата

Недоплата

Реакция ?



Деньги – подкрепление?



Для эффективного использования необходимо :

1. Осознавать, что именно подкрепляется
2. Творчески подбирать вид оплаты
3. Учитывать, что значение денег уменьшается с ростом благосостояния и с возрастом. У молодежи – 1-3- место в системе ценности, после 40 лет – на 5-9 месте. Т.е. они нужны, но сила этого фактора ослабевает. Зависит также от пола – женщины в любом возрасте более восприимчивы к наличию/отсутствию денег.
4. Помнить, что деньги снижают интерес к деятельности. Например, если платить за хобби, то эта деятельность становится источником заработка, и если перестать за неё платить, то она не будет привлекательна, хотя раньше получал удовольствие. Например, спортсмен, сначала получает радость от «мышечной нагрузки», далее от завоевания награды. Уйдя из спорта, может перестать вообще заниматься даже зарядкой – за это денег не платят.
5. Подбирать оптимальную величину вознаграждения:



Мотивирующий потенциал работы (через ключевые характеристики работы):

$$МП = \left(\frac{РУ + ИЗ + ЗЗ}{3} \right) \times А \times ОС$$

РУ - Разнообразие умений – степень использования различных умений и способностей

ИЗ - Идентификация задания – степень личного выполнения работы от начала до конца

ЗЗ - Значимость – степень влияния на жизнь и работу других людей в организации

А - Автономность – степень независимости в планировании сроков и способов исполнения

ОС - Обратная связь – степень получения информации относительно эффективности работы

Модель мотивации работы:



Модель работает следующим образом: пять ключевых характеристик работы вызывают три психологических состояния, которые приводят к благоприятным для работы результатам.

Человек переживает удовлетворенность работой в той степени, в какой он узнает (знание результатов), что он лично (переживание ответственности) хорошо выполняет задание (переживаемая значимость).

Методы улучшения мотивации и повышения эффективности

1. Система стимулирования, основанная на теории подкрепления.
2. Регулирование поведения с помощью постановки целей.
3. Метод обогащения труда, в основе которого лежит изменение характеристик работы.
4. Партиципативность: вовлечение работников в управление.



Два типа мотивации трудовой деятельности

соединения и лояльности

Почему человек устраивается на работу именно в эту компанию: вступает в отношения купли-продажи своего труда с работодателем?

Почему продолжает работать в этой компании, а не меняет ее на другую?

эффективности деятельности

Почему человек работает с определенной эффективностью?

Почему существует разница между тем, как сотрудник может (способен) работать и тем, как он работает (хочет работать)?

Мотивация присоединения и лояльности

Приоритет	Значимость для сотрудника
Возможность обучения	Имеет непосредственное влияние на «стоимость» сотрудника на рынке труда
Конкурентная оплата труда	Уверенность сотрудника в том, что размер его вознаграждения соответствует уровню на внешнем рынке труда и существует прямая связь между результативностью работы и размером оплаты труда
Реальное «наставничество» со стороны руководителя	Быстрое развитие собственных практических профессиональных навыков
Репутация фирмы	Репутация компании в данной отрасли с точки зрения ее стремления к новациям и прогрессивной практике управления человеческими ресурсами
Дополнительные льготы для сотрудников	Особую ценность имеют эксклюзивные льготы, которые можно получить, только работая в этой компании (например, возможность приобретать товары по спец. ценам, корпоративные дома отдыха и др.).

Реестр стимулов



- Негативные стимулы: замечания, предупреждения, выговоры; штрафы, пени, возмещение убытков; понижения оклада, разряда, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение должности; снижение премии, годового вознаграждения...
- Денежные стимулы: базовую заработную плату; переменную часть заработной платы, зависящую от выполнения конкретных показателей деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии; повышение в должности.
- Материальные неденежные (натуральные) стимулы – это: жилье или кредиты на него; автомобиль (или компенсация его использования), гараж, стоянка; земельный участок, дача; путевки для лечения и отдыха, туристические поездки; питание за счет фирмы; оплата мобильного телефона...



- Моральные поощрения можно разделить на следующие подгруппы: общего действия (благодарности, грамоты, до Почета), коллектив высокой культуры; соревновательные – победитель соревнования, лучший по профессии, победитель конкурса, рекордсмен, чемпион).
- Организационные стимулы включают следующие формы: максимальная автономия в работе; самоконтроль качества и результатов работы; свободный распорядок работы, свободные дни; дополнительное распоряжение ресурсами; контрактная форма найма.
- К партисипативным стимулам относятся: участие в совладении (участие в прибыли, участие в капитале); участие в управлении (полное и своевременное информирование, участие в выработке решений, участие в принятии решений).



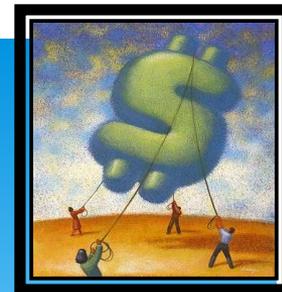


Эволюция понятия мотивации

Аристотель
Гераклит
Сократ
Платон

- Человек - уникальное существо, совершенно отличное от животного, обладающее мышлением, сознанием, свободой выбора.
- Мотивация связывалась только с разумом и волей, а поведение животного определялось биологическими силами, что делало его не свободным и не разумным. Не учитывались инстинкты и рефлексы человека, влияющие на его поведение.

Мировой опыт исследования МОТИВАЦИИ



Классические теории

Теория
человеческих отношений

Теория
человеческих ресурсов

Ф.Тейлор
Г.Форд
А. Файоль
«человек
экономический»

экономические
стимулы

Э. Мэйо
«человек социальный»

стимулирование не
только зарплатой, но и
доверием

«человеческие
ресурсы»

карьерный рост,
удовлетворение от
самой работы

Теории мотивации

Содержательные
теории мотивации

Процессуальные
теории мотивации

Теория «Z» У. Оучи
«Х» и «Y» теории Д.
Мак-Грегора

Акцент на структуру
потребностей и
мотивов личности,
которые побуждают
работника
действовать
определенным
образом

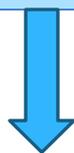
Влияние факторов
внешней среды,
основываются на
поведении человека в
соответствии с его
восприятием
действительности
ОПЫТОМ

В основе теорий
лежит образ
работника, его
потребности и
мотивы, которые,
ориентированы на
личность работника

Содержательные теории мотивации



Содержательные теории мотивации изучают структуру потребностей и мотивов личности и их проявления, которые побуждают работника действовать определенным образом



В содержательных теориях мотивации акцент делается на внутренние потребности человека как мотиватора поведения

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

(Abraham Maslow -американский психолог)



Движение снизу вверх!

В соответствии с теорией А. Маслоу потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения потребностей нижестоящих уровней!

Пирамида потребностей А. Маслоу



Потребности
высшего
уровня

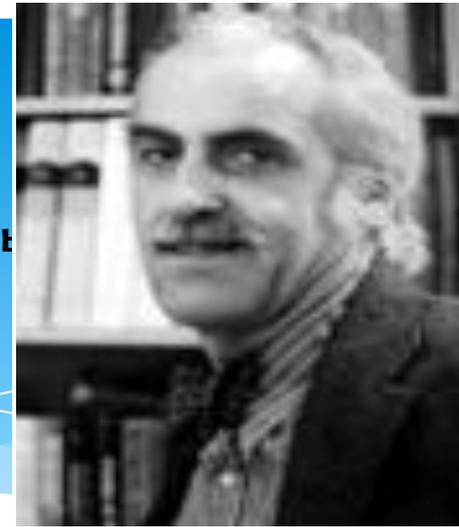
Первичные
потребности

Удовлетворение потребностей по А. Маслоу на практике

<i>Потребности, выделенные А. Маслоу</i>	<i>Направления работы, позволяющие удовлетворить данные потребности</i>
1. Физиологические потребности (85 %)	<ul style="list-style-type: none">- достойная и своевременная заработная плата- социальный пакет (страховка, оплата больничных и т.п.)- оборудованное всем необходимым рабочее место
2. Потребности в безопасности (70%)	<ul style="list-style-type: none">- соблюдение работодателем Трудового Кодекса- рабочее место, соответствующее нормам охраны труда- четкие должностные инструкции, стабильность организации- описание составляющих зарплаты: оклад, премия и т.д.
3. Потребность в принадлежности и общении (50 %)	<ul style="list-style-type: none">- дружелюбная атмосфера в коллективе- ощущение себя частью команды и партнерские отношения- корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания
4. Потребность в признании (40 %)	<ul style="list-style-type: none">- корпоративная культура, ориентированная на признание- четкие критерии оценки трудового вклада работника- эффективная система поощрений и продвижение по службе
5. Потребность в самореализации (10%)	<ul style="list-style-type: none">- возможность выполнения самостоятельных проектов- интересные задачи и планирование карьеры- возможность обучения и повышения квалификации

Теория потребностей Девида Мак-Клелланда

(David McClelland – американский психолог, исследователь успешных личностей)



Потребность

Власть

Принадлежность

Достижение

Акцент на потребности высшего уровня

Потребность во власти

Человек стремится воздействовать на других людей.
Данная потребность свойственна руководителям

I группа

люди стремятся к власти ради самой власти, когда интересы организации отходят на второй план

II группа

люди стремятся реализовать свой лидерский потенциал в интересах организации



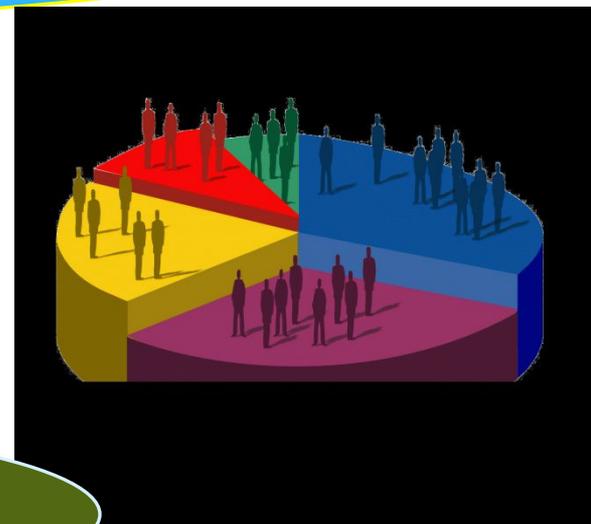
Потребность в принадлежности
ориентирует поведение людей на установление дружеских
отношений в коллективе, контактов и знакомств, оказание
помощи и поддержки

Люди с развитой потребностью в
принадлежности будут увлечены работой,
связанной с общением



Работа в группах
и командах

Эффективный
тимбилдинг



Потребность в достижении
основывается на стремлении сотрудников
выполнить работу лучше



**«Достижение – это стремление сделать что-то более совершенным, более эффективным, затрачивая при этом меньше усилий»
Д. Мак-Клееланд**



Двухфакторная теория Ф. Герцберга

(Friderick Herzberg – американский психолог)

**Гигиенические
факторы**

**Мотивационные
факторы**

**Эффективная
мотивация**



Содержание факторов мотивации

Гигиенические факторы

- политика администрации
- условия работы
- заработная плата
- межличностные отношения
- степень контроля за работой

Мотивационные факторы

- достижение успеха
- содержание работы
- продвижение по службе
- возможность развития
- ответственность

Связаны
с
окружающе
й
средой



Связаны
с
содержани
ем
и характером
труда

ERG -теория Клейтона Альдерфера

(Clayton Alderfer – американский психолог)

Теория Ф. Герцберга и А. Маслоу получили развитие в работах К. Альдерфера, который сформулировал модель категории потребностей

* Отрицание иерархии и последовательность удовлетворения потребностей

* Не обязательно лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности

* Потребность в существовании аналогична физиологическим потребностям



**Потребности
ERG**

**Существования
(existence)**

**Социальные
(relatedness)**

**Роста
(growth)**

**Выживание
(физиологическое
благополучие)**

**Значимость
межличностных
и социальных
взаимоотношений**

**Внутреннее
стремление к
развитию**



Теории «Х» и теория «У» Дугласа Мак-Грегора (Douglas MacGregor)

Теория «Х»

- средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы
- необходимы жёсткие (контроль, наказания) и мягкие (убеждение, поощрение) формы принуждения
- человеку нужно не только достойное вознаграждение, но и возможность самореализации, а принуждение этому препятствует

Теория «У»

- человека свойственно расходовать моральные и физические силы как на работу так и на отдых
- человека можно стимулировать, если делегировать ему полномочия и ощущение значимости для организации



Теория «Z» Уильяма Оучи

(William Ouchi – американский ученый, изучавший различия между американским и японским менеджментом)

До своей кончины в 1964 г. Д.Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи, который сформулировал коллективистские принципы мотивации на основе японского менеджмента

Пожизненная
занятость

Забота о
работнике

Коллективные
решения

Медленное
продвижение по
службе



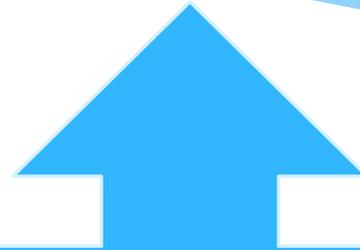
Забота о
качестве
продукции

Преданность
компании

Передача
информации

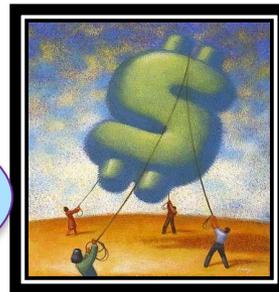


Мотивация достижения



Мотивация достижения рассматривается как позитивный фактор в значительной степени определяющий эффективность профессиональной деятельности человека и удовлетворенность трудом, обуславливающий позитивное отношение к профессии, менее выраженную тревожность, эффективную психическую адаптацию.

Стремление к успеху



Избегание неудач

Определение процессуальных теорий мотивации

Процессуальные теории изучают влияние на мотивацию факторов внешней среды

ТЕОРИИ ОСНОВЫВАЮТСЯ

на поведении в состоянии восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения

на поведении человека в группе в соответствии с его восприятием действительности, образованием, опытом

Акцент с внутренних потребностей как мотиватора поведения переносится на ожидаемые последствия и достижение результата



Теория ожидания

В. Врума

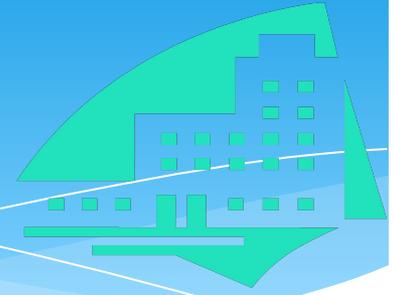
(Victor Vroom – канадский психолог)

Согласно теории ожидания наличие потребности не является единственным необходимым условием для мотивации.

Человек также должен надеяться (ожидать), что выбранный им тип поведения действительно приведёт к намеченной цели.



Основные элементы теории ожидания Виктора Врума



Теория справедливости

Джона Стейси Адамса

(John Stacey Adams – американский психолог)

Постулат теории справедливости - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

Мои усилия
и оплата

Должны
соответствовать!

Усилиям и
оплате других

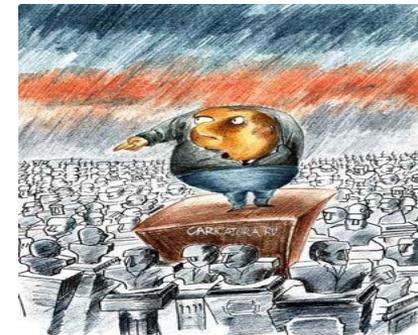


Пример

Приезжает в один из своих магазинов владелец сети, интересуется, как идут дела в магазине. Вдруг обращает внимание на одну из продавщиц, которая случайно оказалась рядом. Увидев ее, он говорит: «О! Я тебя уже давно вижу! Ты сколько здесь работаешь?» Она отвечает, что работает три года. Владелец обращается к директору: «Ей пару тысяч рублей добавить к зарплате!» И уезжает. А рядом с той девушкой стоит другая, которая говорит: «Слушай, я ничего не поняла. А я ведь на три месяца раньше тебя поступила сюда! А мне? А я как?»

И что происходит далее, с учетом того, что в коллективе в основном женщины? В конце концов та, которой дали надбавку, вся в слезах говорит: «Мне никакая надбавка не нужна. Не хочу! Забирайте!» А что происходит далее? Забирают эту пару тысяч рублей и делят между собой. Вот и все. Хоть каждому по 50 рублей. Зато все довольны, все стало опять нормально.

Одной из основных проблем в российских компаниях является то, что очень часто нет четких критериев за что платят деньги. Есть компании, где премии выдаются посредством спонтанного приказа, на основании личного решения руководства.

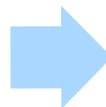


Теория – модель Портера – Лоулера

Теория ожидания

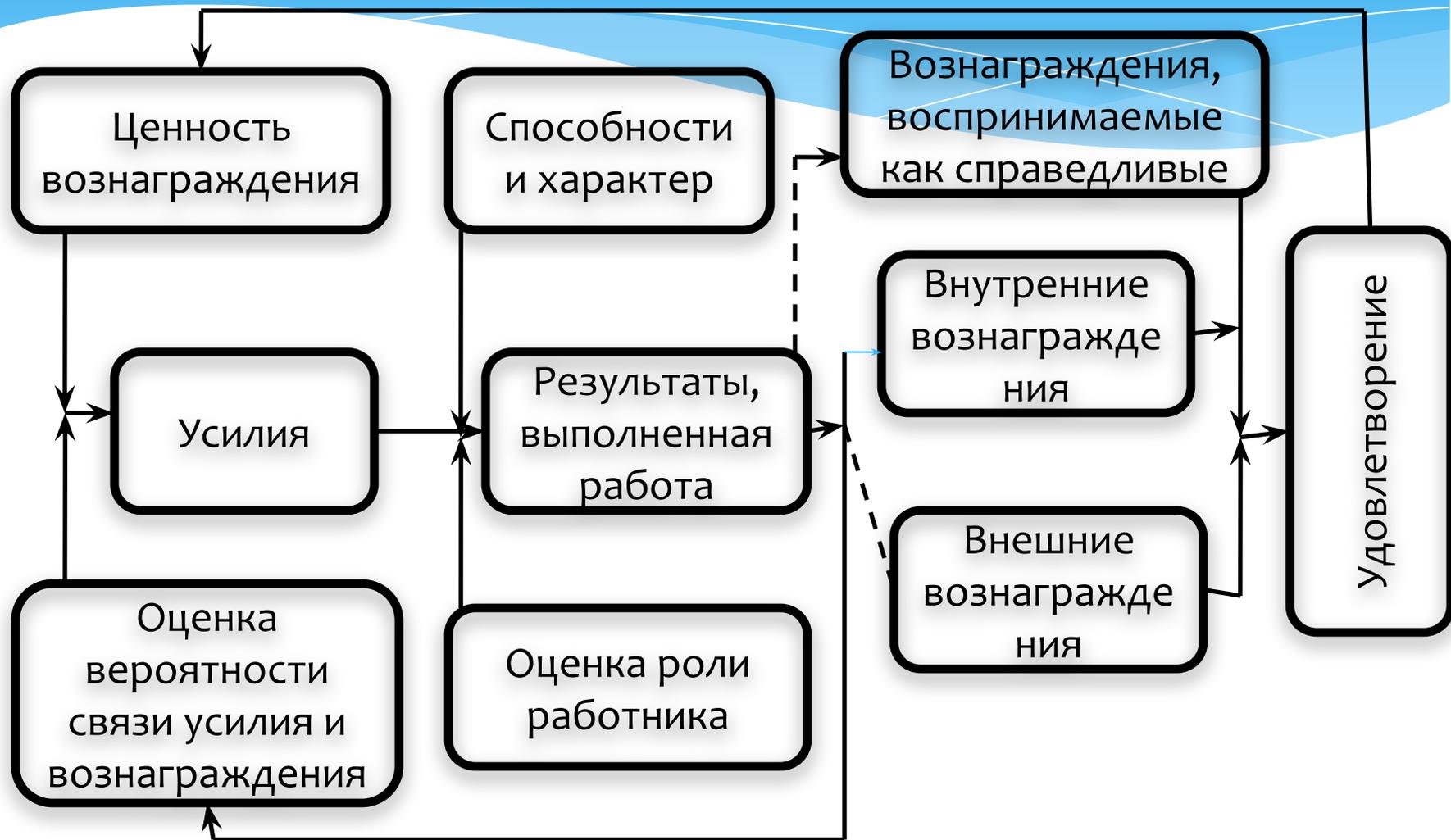


Теория
справедливости



Теория
Портера -Лоулера

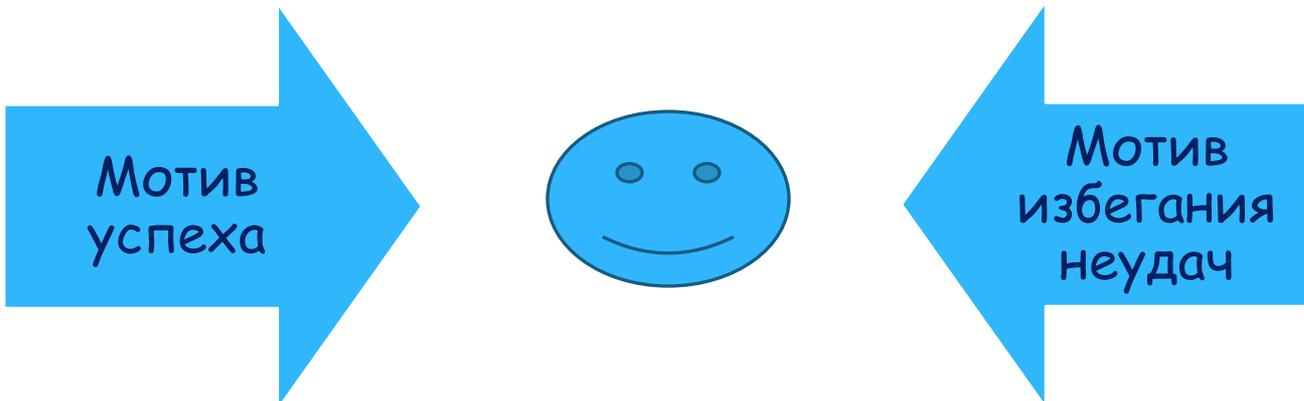
Модель Портера-Лоулера





Теория мотивации Д. Аткинсона

- поведение
- личность
- восприятие
- ситуация



Д. Аткинсон: что победит?

Мотив успеха

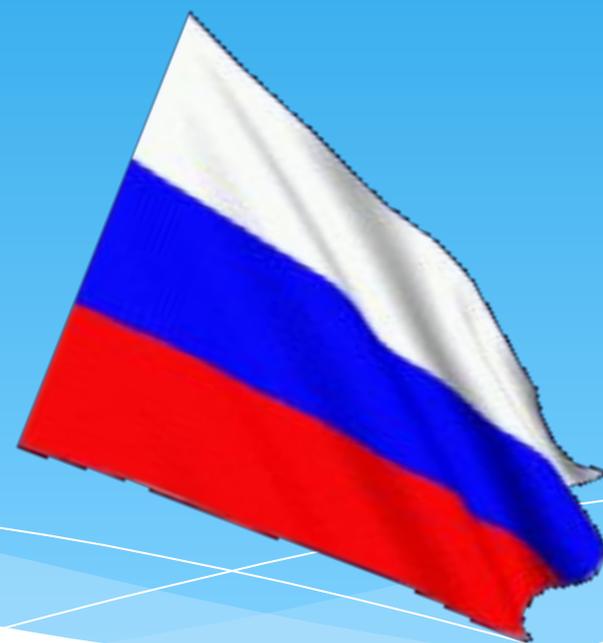
- Люди предпочитают задания средней сложности, когда ниже степень риска.
- Работникам целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки чтобы достичь успеха.

Мотив избегания неудач

- Люди предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал», приемлют неудачу ради достижения цели.
- Работникам целесообразно давать задания, связанные с поиском нетипичных решений, инновационных идей.



Мотивы и мотивация в отечественной психологии





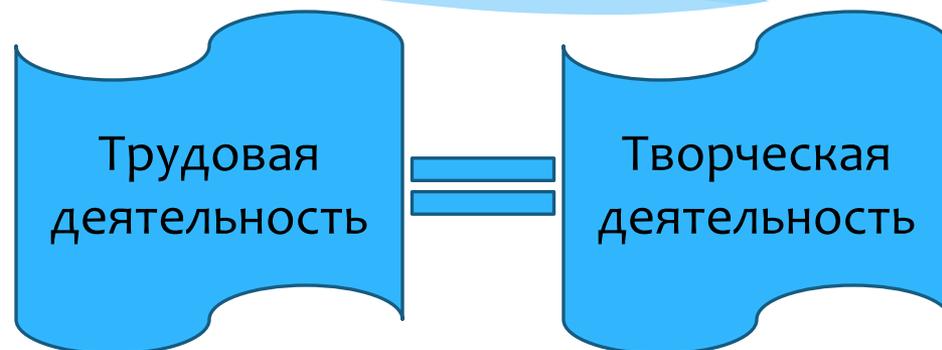
Концепция мотивации Л.С. Выготского

Высший уровень развития

- Высшие потребности

Низший уровень развития

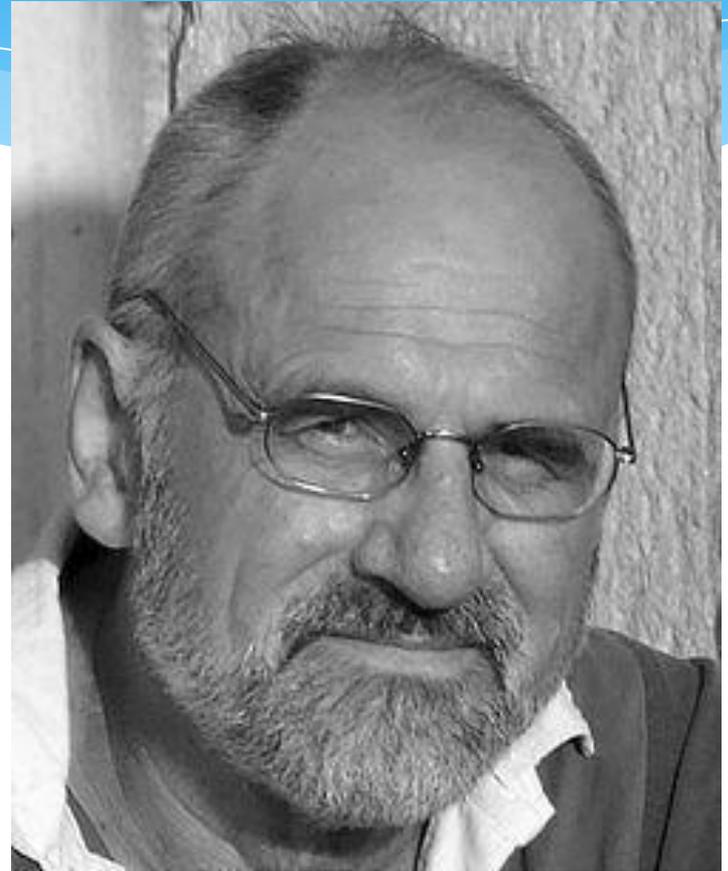
- Низшие потребности



Невозможно удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня. Однако низшие и высшие потребности параллельно удовлетворяются как через творческую деятельность, так и посредством материального стимулирования. Нематериальное стимулирование удовлетворяет высшие потребности, зарплата - низшие потребности.

В. К. Вилюнас

- * Источники обнаружения мотивационных отношений человека
- * Происхождение мотивационных систем
- * Система мотивов личности



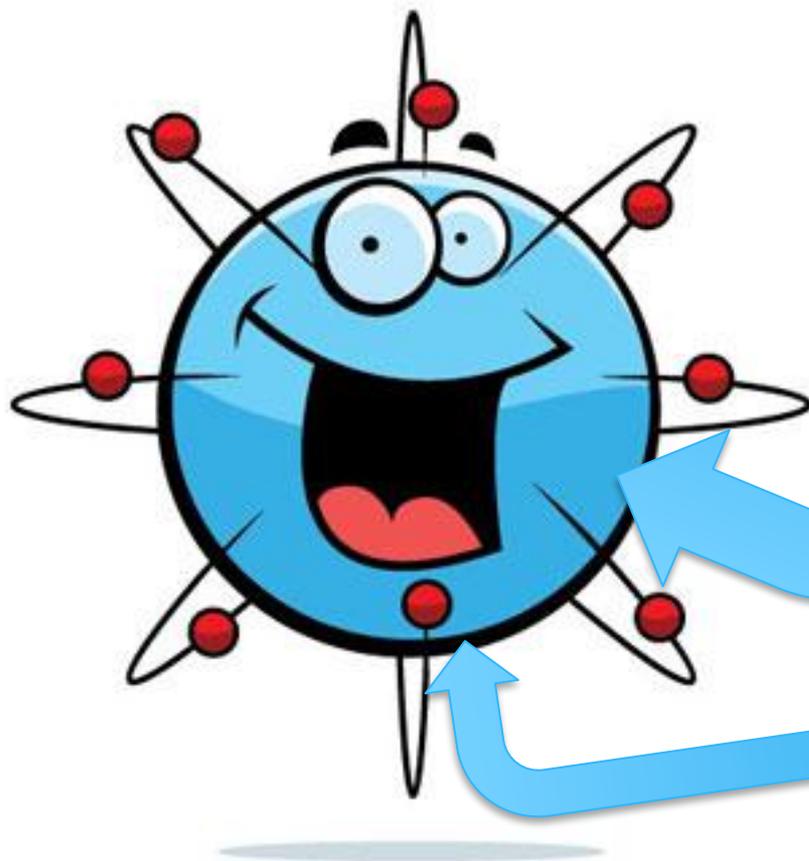
Источники обнаружения мотивационных отношений человека

- *Механизмы инстинкта*
- *Постоянное развитие мотивации*



Мотивационная система

Ведущее мотивационное
отношение



Производные
эмоции

Происхождение мотивационных систем

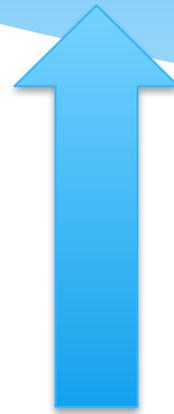
- ✓ Фиксация ситуативных эмоций
- ✓ Приобретение функциональной автономности



Система мотивов личности



Способ



**Конкретные
жизненные цели**

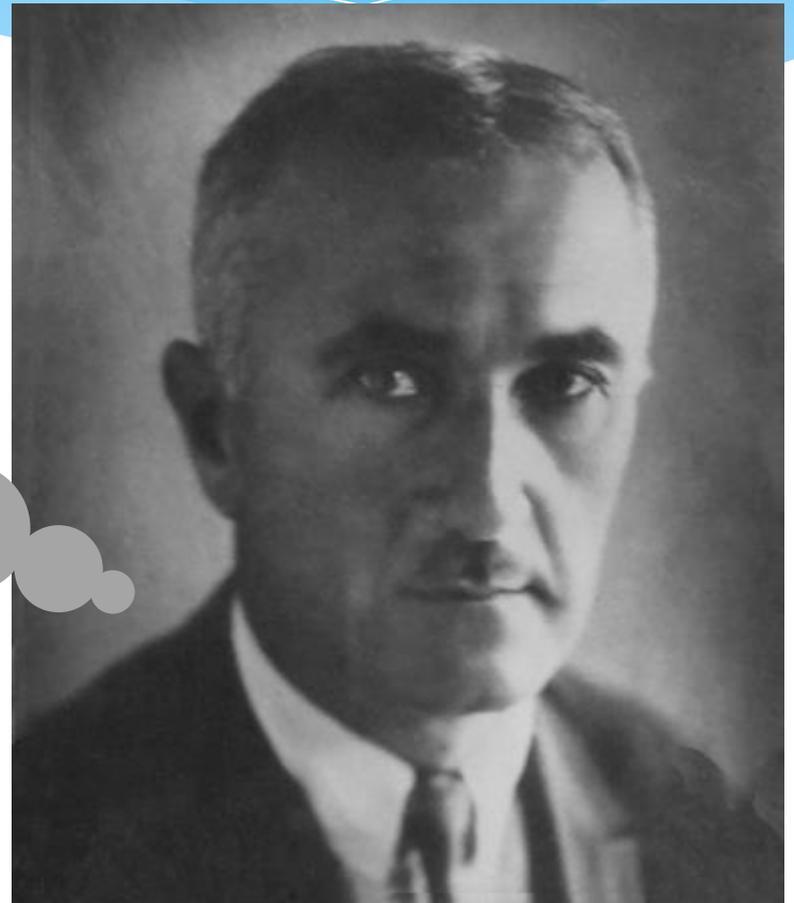


Программа

Д.Н. Узнадзе

«Процесс мотивации – это поиск наиболее приемлемого поведения в данной ситуации, именно такого, которое бы отвечало собственному «Я», а не только сиюминутному моменту удовлетворения какой-либо потребности»

Установка



**Процесс
МОТИВАЦИИ**



**Принятие
решения**



«Я»

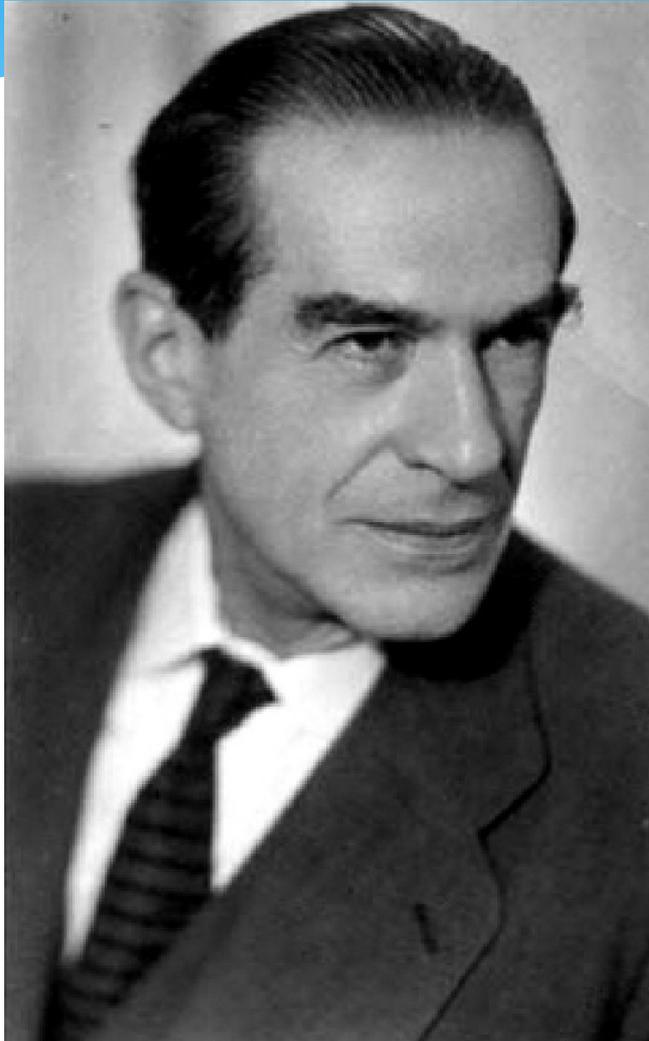
Высшие потребности

Подчинение

Низшие потребности

- **Прошлое людей**
- **Свойства личности**

А.Н. Леонтьев



- ❑ Мотивационная сфера человека имеет свои источники в практической деятельности.
- ❑ Поведению соответствуют потребности человека; системе деятельностей,— разнообразие мотивов; множеству действий— упорядоченный набор целей.

Иерархия МОТИВОВ



Функции МОТИВОВ:

✦ Побуждение

✦ Смыслообразование





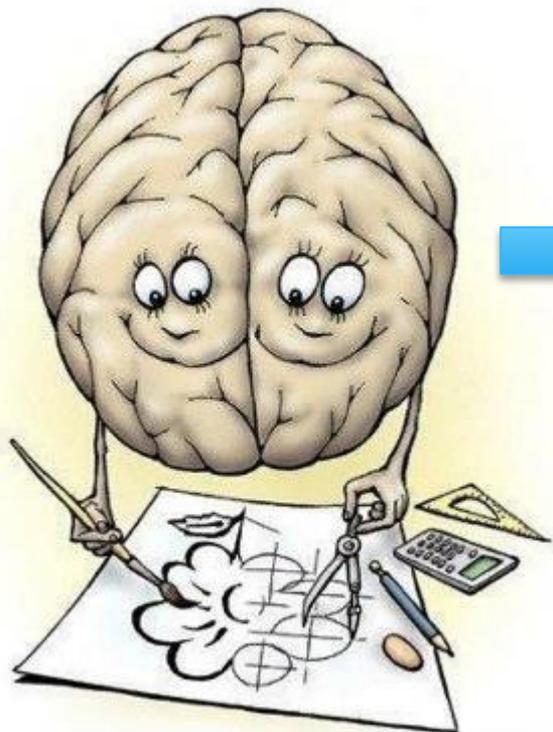
**«СДВИГ
МОТИВА НА
Цель»**

П.В. СИМОНОВ

- * Потребность - побудительная сила любого поступка
- * Информационная теория эмоций
- * Положительные эмоции-инструмент потребностей развития



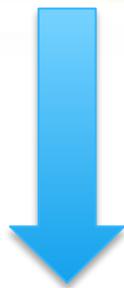
«Мотивированный мозг»



Осознанные потребности



Цель



Неосознанные потребности

Л.И.Божович

МОТИВЫ ШКОЛЬНИКОВ



Социальные
мотивы:

Мотивы-
порождения
учёбы

- Узко личные
- Широко социальные



Мотивы людей к деятельности

спортсмен

Студент?

руководитель

- стремление достичь высоких результатов
- достижение успеха
- самоутверждение

- самореализация?
- познавательный интерес?
- материальные мотивы?
- социальные мотивы?

- стремление к власти
- самоутверждение
- материальные мотивы

Критерии эффективности системы мотивации

Критерий	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания)	Работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность брать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Задание:
обсудите



с одноклассниками / коллегами
применяемые системы мотивации в
организации, где Вы
учитесь / работаете?
Свои наблюдения запишите в эссе
(не менее 1 стр)
и прикрепите на сайт