

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МАТЕРИАЛЫ

**«УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ
ПЕРСОНАЛА»**

в схемах

Лекция

Мотивация и мотивирующие факторы

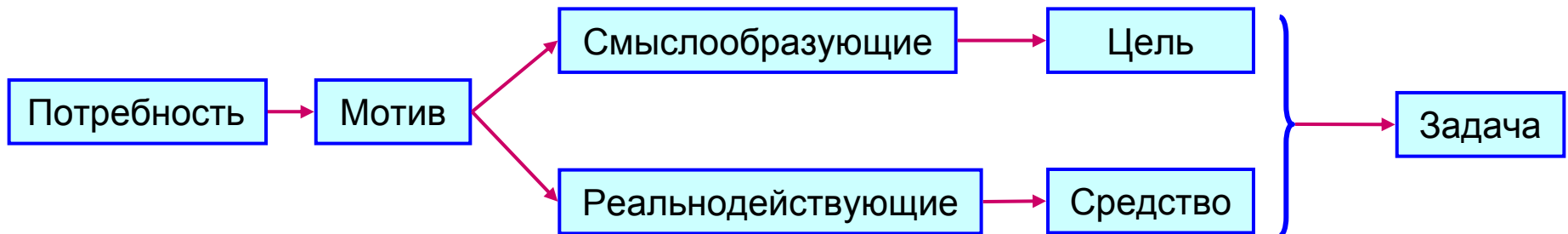
1. Ключевые понятия в проблеме мотивации

Понятие «Мотив»

Мотив – это:

- побуждение человека к активности, связанной с удовлетворением какой-либо потребности;
- причина (осознаваемая или неосознаваемая), лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Мотив занимает промежуточное положение в мотивационной сфере: определяется потребностью, выражается в целях, реализуется в средствах, преобразуется в задаче.



Смыслообразующие мотивы: задают цель и определяют личностный смысл стремлений, желаний, интересов субъекта.

Реальнодействующие мотивы: определяют выбор средств для достижения поставленных целей.



Смыслообразующие и реальнодействующие мотивы могут совпадать или не совпадать. Мотив и цель не совпадают.

Понятие «Мотивация»

Деятельность направляется множеством мотивов, их совокупность и сам внутренний процесс побуждения называется **мотивацией**.

Мотивацией объясняется выбор между разными вариантами действий; разными, но равно привлекательными целями.

Постулирующие положения:

- Поведение человека всегда мотивировано.
- Всякая деятельность полимотивирована.
- В каждой деятельности реализуется определенный набор мотивов.
- Мотивы подчинены строгой иерархии: ведущие, доминирующие, сопутствующие, латентные.
- Уровень мотивации непостоянен.

Понятие «Мотиватор»

Мотиватор (мотивирующий фактор) – материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность.

В качестве потенциальных мотиваторов выступают присущие данному обществу ценности, интересы и идеалы, которые, будучи приняты личностью, приобретают для нее побудительную силу.

Понятие «Мотивировка»

Мотивировка –

это рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившие к выбору данного действия.



С помощью мотивировки личность оправдывает свои поступки, приводя их в соответствие с нормативно задаваемыми обществом способами поведения в данных ситуациях и своими личностными нормами.

Мотивировка может использоваться как сокрытие истинных мотивов сознательно, так и неосознанно.

2. Мотивация и деятельность

Мотивационная основа деятельности

Мотивационная основа деятельности:

- система мотивов, выражающая осознанное побуждение к деятельности;
- совокупность психических моментов, которыми определяется поведение человека.

Во всякой деятельности выделяется:

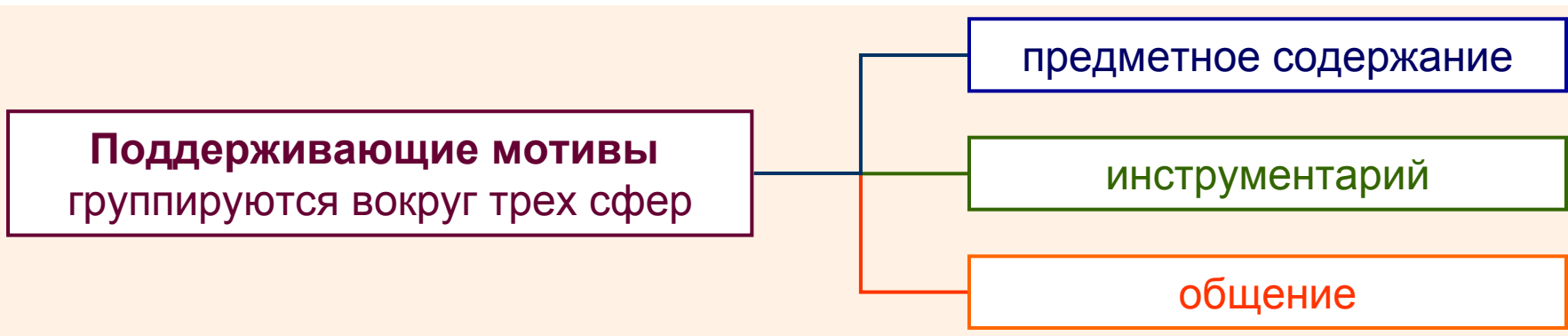
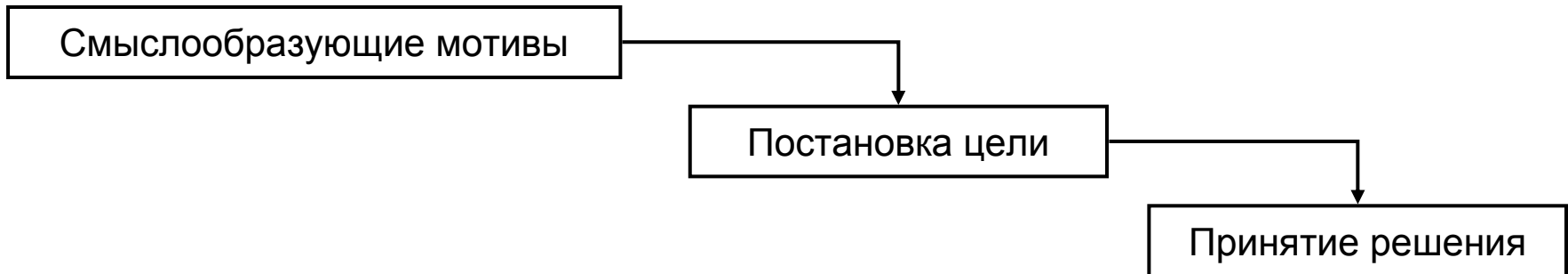
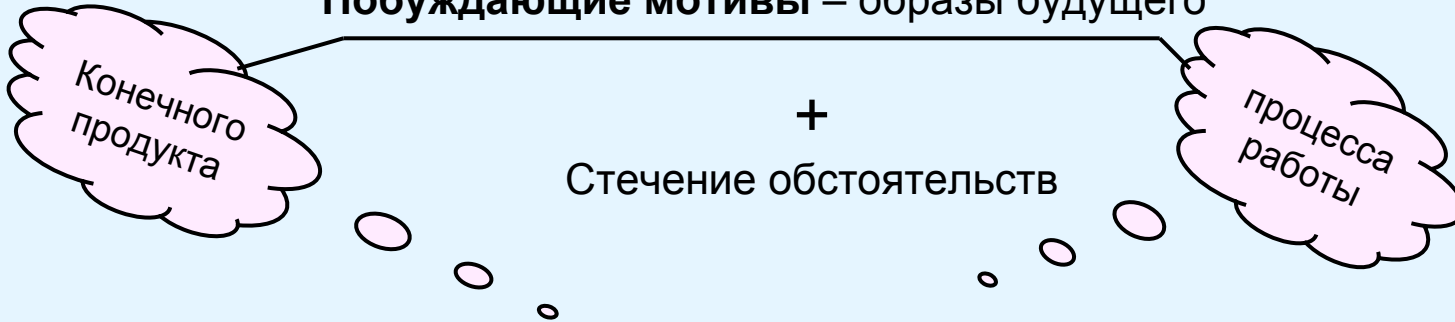
- внешне обусловленная мотивация, не связанная с характером выполняемой деятельности,
- внутренне обусловленная содержательная мотивация, связанная с характером выполняемой деятельности.

Закон оптимального уровня возбуждения для мотивации работника (Йеркс и Додсон) гласит:

Высокий уровень мотивации обуславливает хорошее выполнение **простых** производственных заданий, **умеренный** уровень мотивации обуславливает наилучшее выполнение **сложных** заданий.

Мотивация в структуре трудовой деятельности

Побуждающие мотивы – образы будущего



Практико-ориентированные концепции мотивации

Направления	Характеристики
1. Психотехническое направление (Ф. Тейлор, В. Штерн, Г. Мюнстерберг)	Создана система материального стимулирования. Психологическая природа мотивации не изучалась. Появилась ориентация на психологические составляющие
2. Поведенческое направление (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) Когнитивный подход (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р. Л. Солсо)	Установление связи S → R (стимул–реакция). Психологическая природа мотивации не изучалась. Изучение психологических составляющих мотивации
3. Гуманистическое направление Школа человеческих отношений (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц)	Основывается на природе мотивов, потребностей и ценностей человека
4. Информационное направление (А. Тоффлер, З. Бауман)	Индивидуализация работы, фрагментарность социальных групп, индивидуализация мотивации

3. Мотиваторы трудовой деятельности

Традиционные и современные мотиваторы

Т
Р
А
Д
И
Ц
И
О
Н
Н
Ы
Е

Физиологические:

1. Высокий заработок и материальные поощрения.
2. Физические условия труда.

Социальные:

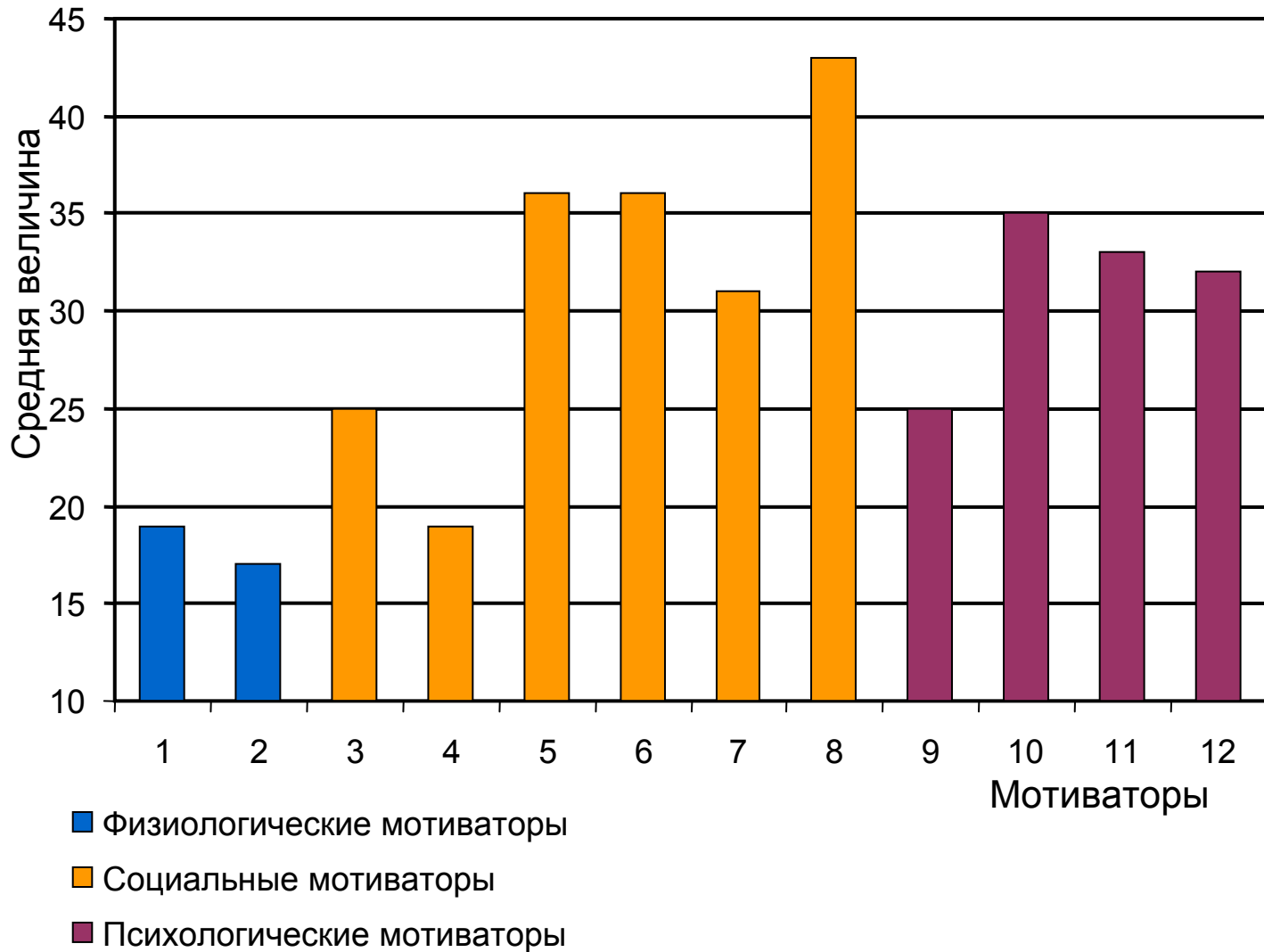
3. Социальные контакты.
4. Взаимоотношения.
5. Признание.
6. Стремление к достижениям.
7. Власть и влияние.
8. Интересная и полезная работа.

Психологические:

9. Структурирование.
10. Разнообразие и перемены.
11. Креативность.
12. Самосовершенствование.

Факторы мотивации менеджеров

(данные Ш. Ричи, П. Мартина)



4. Физиологические мотиваторы

Высокий заработок и материальные поощрения

Главная движущая сила – деньги.




Возможные проблемы:

- Удовлетворить, повышая зарплату, нереально – денег всегда мало.
- Может игнорировать правила и нормы, в крайних случаях – совершать незаконные действия, если это может принести материальную выгоду.
- Предпочитают получать вознаграждения за собственные усилия, поэтому не любят работать в команде.


Деньги занимают низшую ступень в мотивации.

- Это не означает, что будут работать бесплатно.
- Если заработок ниже того уровня, который считают достойным для себя, то снижается мотивация в целом. Если заработок не обеспечивает привычного образа жизни, то будут подрабатывать на стороне или уйдут из организации.


Физические условия труда



Потребность в хороших физических условиях работы и комфортном окружении.



Из всех факторов мотивации условия труда имеют самый низкий рейтинг.



Предполагается, что повышенные требования к условиям труда выступают в качестве компенсации за неудовлетворенность в другой, более важной потребности, например, потребности в признании и статусе.

5. Социальные мотиваторы

Социальные контакты

Потребность в легких социальных контактах с широким кругом людей.

Высокий показатель:



- Стремление работать в дружеской обстановке, иметь возможность поболтать о своих личных проблемах.
- Терпимость к шуму, суете.
- Способность привести в бешенство малообщительных людей при отсутствии чуткости и понимания.

Низкий показатель:

- Практическое, потребительское отношение к окружающим.
- Нежелание тратить время на пустые, то есть не относящиеся к работе, разговоры.

Взаимоотношения

Потребность в формировании и поддержании долгосрочных взаимоотношений с небольшой группой людей.

Современные организации:

функционируют в отсутствии жесткой руководящей структуры, опираясь на доверие, которое может формироваться на основе длительных отношений.



находятся в состоянии постоянных изменений и реорганизаций, что не способствует установлению глубоких взаимоотношений.



Пути решения



Создание культуры организации, формирующей доверие.



Формирование и пропагандирование организационных целей.



Создание системы трудоустройства.

Признание

Преобладающая потребность в постоянном получении признания и похвалы.

Зависимость от признания формируется быстро и имеет ряд негативных последствий:

- неуверенность в себе;
- неспособность принимать самостоятельные решения;
- трудности ориентировки в ситуациях, особенно в новых;
- постоянное привлечение внимания к собственной персоне.

Правила для выражения признательности:

- Признание должно быть искренним.
- Форма выражения признания должна быть разнообразной и учитывать особенности людей.
- Признание должно проявляться непосредственно после события, с четким указанием того, за что оно выражается.

Стремление к достижениям

Глубокая внутренняя потребность устанавливать для себя дерзновенные цели и добиваться их.

Особенности поведения и мотивации:

- предпочитают все делать сами: не любят командную работу;
- стремятся к целям, которые можно оценить (измерить);
- избегают рискованных целей;
отличаются конкурентоспособностью, самонаправленностью и самозапускаемостью;
- не терпят, если кто-то тормозит их продвижение к цели.

Проблема: 

организационные цели – сложные, неопределенные, длительные, рискованные, требующие предварительной тщательной проработки.

Выход: использовать стиль «жестко – мягко»: жесткость в отношении удержания целей организации и свобода действий для их достижения.

Услуги людей с низким показателем в стремлении к достижениям не востребованы.

Власть и влияние

Стремление оказывать влияние на других – доминирующая черта характера.

Является ценнейшим качеством, если оно сочетается с умением руководить, общаться, способностью нести ответственность и наличием достойной цели.

Отличительная особенность – сопротивление со стороны других людей и постоянное наличие риска. Гарантия защиты от провалов – наличие соответствующих способностей и хорошая профессиональная подготовка.



Проблема: необходимость делегирования полномочий, то есть предоставление подчиненным самостоятельности, что ведет к утрате контроля и влияния.

Интересная и полезная работа

Этот фактор имеет самый высокий рейтинг.

Мнение о том, что интересно и полезно, отличается большим разнообразием. Это субъективное понятие.

Интересная работа:



по содержанию



по способам



по характеру общения

Полезная работа :

В современных крупномасштабных организациях каждый вид работы имеет отношение только к части общей задачи, поэтому у работников складывается мнение, что их труд не связан с широкомасштабной целью.

6. Психологические мотиваторы

Разнообразие и перемены

Потребность в постоянном разнообразии, переменах, стимуляции.

Проблемы:

- стремление избежать рутины и заниматься «чем-то новеньким»;
- нежелание устанавливать и обсуждать цели, тем более долгосрочные;
- тенденция бросать задания незавершенными;
- необходимость в поддержании высокого уровня возбуждения;
- неприспособленность к переменам, которые затрагивают личность.

Изменения и перемены должны с чем-то сочетаться, например, со стремлением к креативности или различным достижениям. В противном случае, ситуация приведет в никуда.

Структурирование

Потребность в правилах и процедурах, в снижении неопределенности и получении директив.

Признаки структурирования работы, позволяющие ограничивать, организовывать, контролировать:

- Время.
- Правила и процедуры.
- Регулярность мероприятий.
- Нормы и ожидания общества.
- Религиозные и ритуальные действия.
- Повторение.
- Предсказуемость.
- Планирование.
- Хорошо развитые коммуникации (особенно письменные).

Креативность

Потребность в новых идеях, широком кругозоре, конструктивной любознательности, исследовательской деятельности.

Креативность:

- способность выдавать нетривиальные, почти спонтанные решения;
- способность к систематической разработке новых вариантов видения старого.

Для проявления креативности в организации для человека много ограничений:

- организационная культура;
- необходимость работать в команде;
- личные особенности (потребности, способности, умения, готовность).

Потребности: в личном просторе, в личностном росте, в регламенте и структурных ограничениях.

Способности: концентрировать собственные усилия, самостоятельно приступать к работе, переключать внимание в соответствии с диктуемыми условиями, концентрировать внимание на организационных целях.

Умения: понимать идеи другого, выдвигать идеи в пределах основного направления деятельности, отстаивать идеи.

Готовность: допускать ошибки и признавать их допустимость.

Самосовершенствование

Потребность расти и развиваться как личность.

**Цели самосовершенствования
(для чего это нужно?):**

- Независимость и самостоятельность.
- Получение признания.
- Оказание влияния.

Проблемы:

- Подход к работе исключительно с позиции личностного совершенствования, стремление к самостоятельности, независимости, избегание привязанностей.
- Ослабление способностей передавать полномочия, выполнять повторяющиеся задания, ослабление стремления к достижению организационных целей.
- Практически неуправляемы.