

Лекция №4 «Психология трудовой мотивации личности»

План лекционного материала

1. Понятие потребности и мотива в психологии.
2. Иерархическая модель классификации мотивов: Абрахам Маслоу.
3. Понятие трудовой мотивации.
4. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.
5. Теория ожиданий Толмена.
6. Теория мотивации достижения в работах Г. Мюррея, Д. МакКелланда.
7. Психологические состояния в труде. Удовлетворенность, вовлеченность, лояльность, их характеристики и поведенческие маркеры.
8. Тайм-менеджмент.

Понятие потребности и мотива

Источником активности человека являются потребности. При анализе вопроса о том, почему организм приходит в состояние активности анализируется проявление потребностей, влечений.

Потребность – состояние нужды человека в определенных условиях, которых ему недостает для нормального существования и развития. Потребность как состояние личности всегда связана с наличием у человека чувства неудовлетворенности, связанного с дефицитом того, что требуется (отсюда название «потребность») организму (личности). В том случае, если изучается вопрос на что направлена активность организма, ради чего произведен выбор именно этих актов поведения, исследуется, прежде всего, проявление мотивов как причин, определяющих поведение человека.

Классификация потребностей.

Потребность может быть удовлетворена посредством различной совокупности объектов, т. е. имеет предметное содержание.

В зависимости от предмета потребности бывают:

- материальные;
- духовные;
- социальные – выражающие общественную природу человека.

По происхождению потребности подразделяются на:

- естественные (данные человеку от природы);
- культурные (созданные обществом, цивилизацией).

Мотив – это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий.

Предметное содержание мотива отражается в следующей классификации мотивов:

- органические (пища, тепло);
- материальные (деньги);
- социальные (поддержать отношения с друзьями);
- духовные (эстетические переживания).

По степени осознанности мотивы бывают:

- осознанные – человек отдает себе отчет в том, что побуждает его к деятельности, что является содержанием его потребностей;
- неосознанные – человек не отдает себе отчет в том, что побуждает его к деятельности.

Убеждения – важный осознанный мотив поведения, придающий всей деятельности личности особую значимость и ясную направленность. Убеждения характеризуются своей тесной связью с чувствами человека.

Важным осознанным мотивом является идеал.

Идеал – это образ, которым руководствуется личность в настоящее время и который определяет план самовоспитания.

Цель – тот непосредственно осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

К неосознанным побуждениям относятся установки и влечения личности.

Иерархическая модель классификации мотивов: Абрахам Маслоу

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Понятно, что значимость той или иной потребности – это особенность каждой, отдельно взятой личности. Однако, в психологии существует некая универсальная иерархическая модель потребностей. Создателем иерархической модели потребностей является американский психолог Абрахам Маслоу.

В своей работе «Мотивация и личность» (1954) он предположил, что все потребности человека врожденные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования, состоящую из пяти уровней.

- физиологические (жажда, голод, сон);
- потребность в безопасности;
- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе);
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус);
- потребность в самоактуализации.

Позже, в других работах, А. Маслоу иногда добавлял еще два уровня: уровень познавательных способностей и уровень эстетических потребностей.



Рисунок 1 – пирамида потребностей А. Маслоу

Главная идея теории – потребность определяет поведение до тех пор пока она не удовлетворена, при этом другие потребности в данный момент для личности не значимы.

Профессиональная деятельность, как деятельность связанная с материальным вознаграждением дает возможность человеку, прежде всего, обеспечить себе комфорт, безопасность.

Но, с другой стороны, в связи с трудовой деятельностью можно говорить о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. Труд является средством развития личности лишь в том случае, если он удовлетворяет потребности человека в уважении, самоуважении, дает ощущение чувства собственного достоинства личности.

Понятие трудовой мотивации

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, показывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, весьма сложны и многообразны. С одной стороны, действие человека определяется его потребностями. С другой стороны, поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Теории мотивации к труду можно разделить на две группы: теории содержания и теории процесса. Теории содержания делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Теории процесса разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению теорий.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

Была создана на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах.

Результатом интервью стали следующие выводы:

На удовлетворенность работой влияют следующие факторы:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе, возможность профессионального роста.

На неудовлетворенность работой влияют такие факторы:

- способ управления;
- политика организации и действия администрации;
- условия труда, межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название «факторов контекста», или «гигиенических» факторов.

Таким образом, мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями.

Теория ожиданий Толмена

В ней конкретизируется идея о том, что предыдущий опыт и ожидания влияют на поведение человека. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, «ценности ожиданий»). То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат быть получен.

Таким образом, успех усиливает мотивацию. Если за перевыполнение плана рабочему дали премию, то и в будущем он будет стараться перевыполнить план, т.к. у него есть ожидание, что его наградят за это.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Ощущение тщетности усилий снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается. От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник. Еще одно направление в исследованиях мотивации объясняет, каким образом человек мотивируется в деятельности, направленной на достижение успехов, и как он реагирует на постигающие его неудачи. Факты, полученные в психологии, говорят о том, что мотивации достижения успехов и избегания неудач являются

важными и относительно независимыми видами человеческой мотивации. От них во многом зависит судьба и положение человека в обществе. Замечено, что люди с сильно выраженным стремлением к достижению успехов добиваются в жизни гораздо большего, чем те, у кого такая мотивация слаба или отсутствует.

***Теория мотивации достижения в работах Г. Мюррея, Д. МакКелланда,
Д. Аткинсона, Х. Хекхаузена***

Основные положения данной теории свидетельствуют о том, что у человека есть два разных мотива, функционально связанных с деятельностью, направленной на достижение успеха. Это мотив достижения успеха и мотив избегания неудачи. Поведение работников мотивированных на достижение успеха и на избегание неудачи, различается.

Люди, мотивированные на успех, обычно ставят перед собой в деятельности некую положительную цель, достижение которой может быть однозначно расценено как успех. Они отчетливо проявляют стремление во что бы то ни стало добиваться только успехов в своей деятельности, ищут такой деятельности, включаются, выбирают средства и предпочитают действия направленные на достижение поставленной цели. Берясь за какую-нибудь работу, они обязательно рассчитывают на то, что добьются успеха, и уверены в этом. Они рады получить одобрение за действия, направленные на достижение поставленной цели, а связанная с этим работа вызывает положительные эмоции. Для них, кроме того, характерна мобилизация всех своих ресурсов и сосредоточение внимания на достижении поставленной цели.

Совершенно иначе ведут себя индивиды, мотивированные на избегание неудачи. Их явно выраженная цель в деятельности заключается не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи, все их мысли и действия в первую очередь подчинены именно этой цели. Человек, изначально ориентированный на неудачу, проявляет неуверенность в себе, не верит в возможность добиться успеха, боится критики. Он не испытывает удовольствия от деятельности, боится ее. В результате он часто оказывается не победителем, а побежденным, в целом – жизненным неудачником.

Индивиды, ориентированные на достижение успеха, способны правильнее оценивать свои возможности, успехи и неудачи. Обычно выбирают для себя профессии, соответствующие имеющимся у них знаниям, умениям и навыкам. Люди, ориентированные на неудачи, напротив, нередко характеризуются неадекватностью профессионального самоопределения, предпочитая для себя или слишком легкие, или слишком сложные профессии. При этом они нередко игнорируют информацию о своих способностях, имеют

завышенную или заниженную самооценку, нереалистичный уровень притязаний.

Люди, мотивированные на успех, проявляют большую настойчивость в достижении поставленных целей. При слишком легких и очень трудных задачах они ведут себя иначе, чем те, кто мотивирован на неудачу. При доминировании мотивации достижения успеха человек предпочитает задачи средней или слегка повышенной степени трудности, а при преобладании мотивации избегания неудачи – задачи, наиболее легкие и наиболее трудные.

Интересным представляется еще одно психологическое отличие в поведении людей, мотивированных на успех и неудач. У человека, стремящегося к успеху в деятельности, привлекательность некоторой задачи, интерес к ней после неудачи в ее выполнении возрастает, а для человека, ориентированного на неудачу – падает. Иными словами, индивиды, мотивированные на успех, проявляют тенденцию возвращения к решению задачи, в которой они потерпели неудачу, а изначально мотивированные на неудачу – избегания ее, желание больше к ней никогда не возвращаться.

Психологические состояния в труде. Удовлетворенность, вовлеченность, лояльность, их характеристики и поведенческие маркеры.

Как известно, в практике управления персоналом выделяют несколько уровней, определяющих отношение сотрудников к компании: удовлетворённость, лояльность, вовлеченность.

Удовлетворённость показывает, что человека в целом устраивает организация, в которой он работает.

Лояльность означает, что ему нравится компания, он готов трудиться в ней долгое время.

Вовлеченность считается наивысшим уровнем отношения, когда человек радеет за свою организацию, вкладывается и старается работать как можно лучше во благо фирме.

Удовлетворённость подробно изучена науками о труде (в первую очередь социологией труда). В удовлетворенность включают непосредственно саму работу, оплату труда; карьерный рост и продвижение по службе, отношения с руководством и коллегами; коммуникацию с коллегами, психологический климат. Также важны обратная связь, независимость и опыт.

Методы оценки удовлетворенности персонала работой

- лояльность работников к условиям работы;

- мотивированность персонала;
- вовлеченность в рабочий процесс и принятие решений в целом по компании;
- ожидания сотрудников;
- уровень текучести кадров.

Обычно удовлетворенность измеряется с помощью опроса, который затрагивает вопросы безопасности, рабочей нагрузки, компенсаций, совместной работы, качества менеджмента и др.

Многие авторы указывают на то, что лояльность персонала — одна из важнейших составляющих, обеспечивающих компании финансовый успех.

Существует достаточно много подходов к определению понятия «лояльность», особенно когда речь заходит о лояльности сотрудников к организации. В современной литературе это понятие звучит под разными именами: лояльность, преданность, приверженность. В общем виде под ней понимают:

- доброжелательность, приветливость, доступность, корректность работника как в отношении фирмы в целом, так и в отношении других сотрудников и руководства;
- честность, принципиальность;
- верность своей организации;
- одобрение целей организации, средств и способов их достижения;
- открытость трудовых мотивов для организации;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

На лояльность влияют такие факторы, как «организационная культура», «ценности», «мотивация», «стиль руководства», являющиеся основными характеристиками, описывающими портрет любой организации, определяющими ее успешность.

Ключевые показатели вовлеченности сотрудников включают в себя чувство цели, удовлетворенность работой, доверие к руководству, чувство ценности для организации. Кроме того, значимая работа и прочные отношения с коллегами также являются важными показателями эффективной вовлеченности сотрудников.

Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент, управление временем, организация времени — технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь получить ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием.

Тайм-менеджмент необходим что бы:

- меньше утомляться;
- больше успевать;
- установить равновесие между личной жизнью и работой;
- достигать цели.

Похитители времени

1. Нечеткие цели. В одном изречении сказано: «Если Вы знаете, куда идете, то не важно, по какому пути пошли». Поэтому люди, у которых нет ясных целей, имеют и проблем со временем. Конечно же, нет смысла напоминать, что их личностная реализация равна нулю. Людям, имеющим цель, нужен и контроль над временем, чтобы ее достичь.

2. Дезорганизация. Знакомы ли Вам рабочие места (столы), переполненные бумагами, копиями документов, заметками на память, сообщениями и поручениями, календарями, почтой, журналами, ручками и чашками недопитого кофе? Конечно же, да. На хозяев таких рабочих столов нельзя положиться, так как они никогда не могут вовремя найти нужные данные или телефонный номер, легко забывают о собраниях или о датах (сроках). Некоторые из них пробуют компенсировать свою неорганизованность более продолжительным временем работы, но это им не удается.

3. Неспособность сказать «нет». Кто-то остроумно заметил, что лучшим средством в управлении временем является одно краткое слово “Нет”! Люди, которые не говорят “Нет”, делают это из желания угодить другим, из

опасения их обидеть или просто не знают, как это лучше сказать, но результата всегда один и тот же: загруженность работой, чрезмерные усилия и большой стресс. Желание помочь другим выглядит "коллегиально" и гуманно, но если следствием является пренебрежение своими собственными приоритетами, то нужно об этом серьезно задуматься!

4. Прерывания. Сюда можно отнести телефонные звонки, например. В телефонных звонках, судя по всему, есть нечто непреодолимое. Из тысячи людей трудно найти хотя бы одного, кто не поднял бы телефонную трубку. И это несмотря на то, что сбои мысли, вызванные телефонными звонками, могут больше, чем что-либо иное, нарушить Вашу концентрацию и свести на нет производительность. Причины, по которым люди отвечают на телефонные звонки, различны. Это может быть предположение, что каждая претензия на их внимание оправдана (из чего вытекает, что звонок всегда важнее того дела, которым люди в данный момент занимаются – что, конечно же, не так). Страх, как бы другая сторона не обиделась, стремление человека быть всегда информированным, его ощущение собственной важности. Желание поболтать, хороший повод отложить дела, которые не очень-то получаются и т.д.

Другой пример – незапланированные посетители. Незапланированные посетители – одна из крупнейших статей расхода времени, так как их визиты происходят часто и с ними тяжело справиться. Это могут быть друзья, коллеги, другие менеджера, а также руководители. Во всяком случае, они требуют, чтобы Вы остановили работу и посвятили им свое время и внимание. Эта «минутка», как показывают исследования, в среднем растягивается на десяток минут, а Вам, чтобы сконцентрироваться на своей работе, потребуется времени еще больше. Таким образом, Ваше внимание будет безвозвратно потеряно.

5. Работа без отдыха. Из-за неадекватного управления временем многие люди работают сверхурочно, потому что не могут закончить свои дела за период рабочего дня. Последствия для личной жизни могут быть катастрофичными. Поэтому умение использовать время является условием для гармонизации личной жизни и работы, а это значит – иметь достаточно времени и энергии для работы, дома, семьи и самого себя.

6. Слишком много заданий одновременно. Вам кажется, что важно абсолютно все, что все надо сделать и для многих это становится неподъемным грузом. Как результат – приходится слишком много работать, делается много дел, но действительных результатов нет. Люди начинают делать сразу несколько дел из-за неуверенности (стараются самоутвердиться), или потому что думают, будто работать лучше под «прессингом», не умеют делегировать дела, плохо ориентируются во времени, потому что не умеют сказать нет, из-за

собственной неорганизованности, завышенных требований к своим профессиональным качествам и т.д.

7. Стресс и кризисные ситуации. Один из известных законов Мэрфи гласит: «Если что-то плохое может произойти, то оно обязательно произойдет!» Не принимайте во внимание шутливость этого изречение, в сущности, оно точное. Действительно, в большинстве случаев дело идет нежелательным путем. Поскольку подобная возможность заранее не рассматривалась, и «лекарство» для нее не найдено, то кризисная ситуация – тут как тут, со всеми ее разорительными последствиями. Кризис отвлекает Вас от всех приоритетных дел, запланированных на этот день, - невзирая на то, как они важны.

8. Неадекватное планирование. Люди, у которых нет четкого плана деятельности на день (а есть в нем только туманное представление) не имеют сил – на то, чтобы оградиться от требований других людей, ни психологической защиты – от собственной склонности к откладыванию дел. Важное правило по управлению временем гласит: «Если не распланируешь свой день сам, то за тебя это сделают другие. Их дела станут Вашим приоритетом».

9. Отсутствие делегирования. Причины, по которым человек не делегирует работу своим подчиненным, бывают различными. Самолюбие («Я могу сделать это лучше», «А что, если он сделает это лучше меня?»), боязнь ошибок, неготовность взять на себя иные, более сложные задачи (вместо дел, выполняемых с легкостью), боязнь потерять контроль, «перфекционизм», недоверие к подчиненным и прочее. Результаты этого всегда удручают, ибо все оборачивается перегруженностью работой, занятием рутинными и тривиальными делами, а до главных стратегических дел очередь не доходит.

10. Совещания. Любопытны результаты проведенного в США исследования о собраниях. Опрошенные (в ходе этого исследования) заявили, что совещаний слишком много, что они плохо организованы, затянуты, и что их эффективности не видно. Исследование показало, что каждый менеджер в среднем проводит на совещаниях по 10 часов в неделю, а 90% менеджеров оценивают половину этого времени как потерянную зря. Это означает, что в неделю без необходимости потрачено по 5 часов: в год это составляет целых 250 часов!

11. Бумаги. Предполагалось, что эра компьютеризации освободит работников от непосильного груза “бумаготворчества”, однако положение дел даже ухудшилось. Компьютеры сделали так, что теперь гора документов выглядит привлекательней и “производится” быстрее. Без долгого раздумья сообщения рассылаются во все стороны. Высший менеджмент “завален” всеми

видами документов, поступающих с нижнего управленческого уровня, а тот, в свою очередь, “бомбардируется” грудой бумаг сверху!

12. Прокрастинация. Откладывание работы на потом. Причины могут быть разные. Это достаточно большая тема для исследований.

В рамках тайм-менеджмента используется матрица Эйзенхауэра.

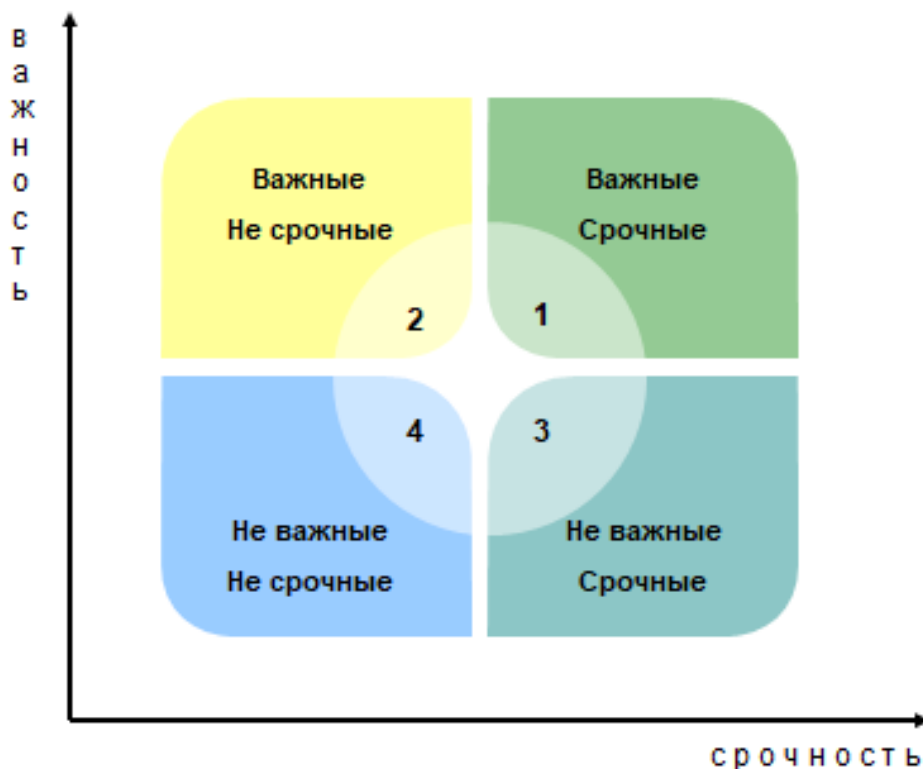


Рисунок 2 - Матрица Эйзенхауэра

Методы управления временем

1. Правильно отдыхайте.
2. Планируйте и расставляйте приоритеты.
3. Пользуйтесь инструментами планирования. Например, матрицей Эйзенхауэра
4. Контролируйте себя и свое время.
5. Грамотно расходуйте свое время (используйте время в транспорте, командировках, время технических форс-мажоров и т.п.).
6. Говорите «нет» ненужным делам.
7. Используйте мотивацию (создайте «Якоря» для эффективного включения в работу, найдите эффективные для себя приемы раскачки при выполнении сложных задач, используйте личные награды и наказания).