

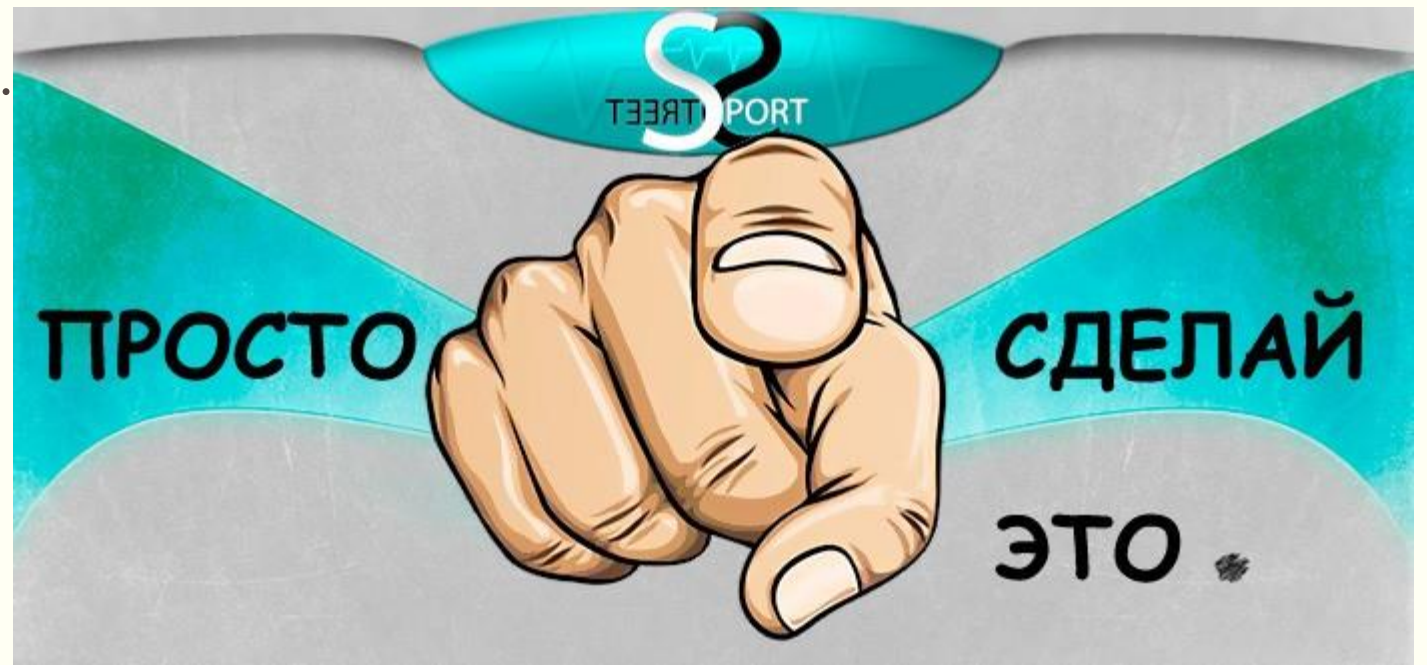
МОТИВАЦІЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ КУЛЬТУРІ

Лекція 10



ПЛАН

- Правила сучасної мотивації.
- Теорії атибуції.
- Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгер.
- Теорія рівноваги Ф. Хайдера.
- Помилки атрибуції.
- Теоретичні основи соціоніки.



Правила сучасної мотивації

Для успішного оволодіння мистецтвом мотивації дуже важливо знати психологічні аспекти та особливості мотиваційного процесу.

Парадоксальний висновок: дуже висока мотивація погіршує досягнення, збільшує емоційну напругу і хвилювання, які призводять до зниження ефективності роботи.

Від зростання зусиль збільшуються не якість, а тільки кількісні показники досягнень.



Правила сучасної мотивації

У людей з сильним мотивом створення додаткової зовнішньої стимуляції (винагороди, конкуренції, похвали) помітно погіршує досягнення у вирішенні завдань.

У досліджуваних із слабким мотивом досягнення, навпаки, створення надлишкової мотивації покращує результати.



Правила сучасної мотивації

Важливо враховувати тимчасову близькість людини до мети: чим ближче до мети, тим вище внутрішня мотивація і рівень активності, і таку людину не слід посилено стимулювати до діяльності, так як може виникнути ефект перемотивації з подальшим зниженням ефективності.

Чим далі суб'єкт від мети, тим ефективніше буде додаткове стимулювання.



Правила сучасної мотивації

При будь-яких видах діяльності люди прагнуть підтримувати самоповагу і високу самооцінку. Тому важливим мотиваційним чинником є пояснення причин невдачі - **атрибуція**.

Винагорода за здібності, оцінювання кожного співробітника виходячи з порівняння його досягнень з досягненнями інших може знижувати самооцінку, самоповагу і впевненість у своїх силах. Доцільніше порівнювати результати працівника з його попередніми успіхами і винагороджувати за його реальні зусилля, що дозволили забезпечити успіх.



Правила сучасної мотивації

Нагороди (зовнішнє підкріплення) знижують мотивацію, якщо:

- формують почуття маніпуляції;
- у людини немає гордості за свої вчинки;
- підкріплюється діяльність, яка подобається;
- підкріплення не залежить від досягнень;
- підкріплюються як хороші, так і задовільні результати;
- нагороди використовуються занадто часто і перетворюються в звичайну рядову процедуру.



Правила сучасної мотивації

Ознакою розвиненої особистості є перехід від зовнішнього підкріплення до **самопідкріплення**.

Одним з найважливіших результатів такого роду мотивації є розвиток процесу постійного саморозвитку та самовдосконалення.

При цьому для людини важливо пов'язати його діяльність з великою кількістю своїх потреб, що задовольняються за допомогою цієї діяльності.



Правила сучасної мотивації

Підкріплення з фіксованим коефіцієнтом дій (реакцій) передбачає підкріплення після певного числа дій, скажімо виплата заробітку за виготовлення певної кількості одиниць продукції.

Чим довший інтервал між підкріпленнями, тим більша ймовірність знизити темп роботи після підкріплення, так як до наступного підкріплення ще далеко.



**Если хочешь что-то делать - делай,
а не сотрясай воздух!**

Правила сучасної мотивації

Підкріплення з варіативним коефіцієнтом реакцій чітко не фіксує, коли буде здійснюватися підкріплення.

Це спонукає людину здійснювати діяльність без зниження інтенсивності, оскільки не ясно, коли буде наступне підкріплення і при яких результатах діяльності.

ИЗУЧАТЬ ТО, ЧТО
ТЕБЯ УВЛЕКАЕТ,
НЕ ГЛУПО И НЕ БЕС-
СМЫСЛЕННО.



Правила сучасної мотивації

Підкріплення з постійним інтервалом часу фіксує часовий проміжок, через який здійснюється підкріплення (скажімо, виплата заробітку через кожні два тижні).

У цьому режимі також існує правило: чим більше інтервал між підкріпленнями, тим більша ймовірність розслабитися після отримання винагороди, так як таке буде ще не скоро.



Теорії атрибуції

Психологічними особливостями взаємозв'язку особистого сприйняття і діяльності займаються **теорії атрибуції**.

Атрибуція - процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей.

Це процес суб'єктивних оцінок, заснованих на особливостях нашого сприйняття тієї чи іншої ситуації.



Теорія когнітивного дисонансу

Л. Фестінгер

Стверджує, що людина завжди прагне до зменшення неузгодженості (дисонансу) між своїм сприйняттям і поведінкою.

Якщо подія пізнається і сприймається людиною як негативна, вона прагне змінити свою поведінку або змінити значимість для себе цієї події, тим самим скоротивши дисонанс.

Керівник повинен відслідковувати і стимулювати фактори, які викликають підвищення активності працівника по врегулюванню дисонансу.



Теорія рівноваги Ф. Хайдера

Говорить про те, що поведінка людей регулюється постійним врівноваженням внутрішніх (здатності, зусилля, стомлюваність) і зовнішніх (довкілля) атрибутів трудової мотивації.



Теорія рівноваги Ф. Хайдера

Розглядає **три структурних елементи**: особистість, об'єкт (стимул), ситуацію і **три види причин**: сталість поведінки (рівень повторюваності в схожих ситуаціях), своєрідність (в якій мірі показники виконання поточного завдання відмінні від минулих результатів) і узгодженість (поведінка індивіда порівнюється з поведінкою його колег).

Оцінюючи свою трудову діяльність як успішну, працівники відносять високі результати на рахунок своїх здібностей і досвіду роботи, що є законною підставою для отримання додаткової винагороди.



Помилки атрибуції

Внутрішній локус контролю

Люди мають тенденцію ігнорувати ситуаційне тиск при поясненні поведінки інших людей, посилаючись на їх невисокі особисті якості (інтелект, здібності, мотивацію і т.п.), списуючи невдачу інших на їх внутрішні чинники. Якщо у інших справи йдуть погано, то винні вони самі і не треба посилатися на ситуацію

Зовнішній локус контролю

Люди мають тенденцію представляти себе в сприятливому світлі, завищуючи самооцінку і списуючи свою невдачу на зовнішні ситуаційні фактори (нестача коштів, поганий клімат, безглуздих співробітників).

Якщо у мене справи йдуть погано, то винні ситуація і погані підлеглі, але не я

Теоретичні основи соціоніки



Питання на семінарське заняття

Теоретичні питання:

1. Вплив психологічних типів особистості співробітників соціальної організації на ефективність виконання ними професійних обов'язків.
2. Акцентуація характеру та професійна деформація у співробітників соціальної організації.
3. Акцентуація характеру.

Творче завдання:

Складіть план своєї майбутньої кар'єри і оцініть можливості її реалізації: як підняти власну мотивацію?

Фото-відео-презентації вітаються.