

Тема 6

Мотивационные основы управления и конфликты

План

1. Мотивация деятельности в управлении
2. Групповая динамика и конфликты: роль группы в поведении и деятельности человека, формирование групп, взаимодействия в группе и в организации;
3. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов, влияние конфликтов на управление

Сущность и содержание мотивационного управления

Мотив – это внутренняя побудительная причина поведения человека, обусловленная его сознанием и опирающаяся на логическую и эмоционально-психологическую оценку необходимости и возможности достижения желаемого результата за счет определенных действий.

Потребности – это психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Мотивация – активное состояние сознания человека под воздействием устойчивой совокупности присущих человеку мотивов. Наложение мотивов определяет основной вектор поведения человека на определенном отрезке времени.

Основные теории мотивации

Содержательные теории (потребностные)	Процессуальные теории (построение процесса)
Иерархии (пирамиды) потребностей А. Маслоу	Теория X и Y Д. МакГрегора
Восходяще-нисходящей иерархии потребностей существования, взаимодействия, роста К. Альдерфера	Теория целеполагания Э. Локка
Двухфакторная теория гигиенических и мотивирующих факторов Ф. Герцберга	Теория справедливости Дж. Адамса
	Теория ожидания В. Врума
Потребностей во власти, успехе, причастности Д. МакКлелланда	Комплексная теория ожидания – справедливости Л. Потрера и Э. Лоулера
Параллельно-поступательного развития потребностей Л. Выготского, А. Леонтьева и Б. Ломова	Партисипативная теория доступа работников к принятию решений и права формировать рабочие группы
	Социальная теория поведения в соответствии с опытом и нормами социальной группы

Содержательные теории мотивации

Теория иерархии потребностей А. Маслоу



Содержательные теории мотивации

Теория ERG К.Альдерфера.

Автор выделяет три уровня потребностей:

E – это потребности существования, связанные с выживанием и воспроизведением (еда, одежда, кров);

R- потребности в принадлежности, социальные, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми (потребности в уважении);

G – потребности в личностном росте (потребности в обучении новым навыкам и в самоуважении).

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Содержательные теории мотивации

Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Содержательные теории мотивации

Теория приобретенных потребностей Д.

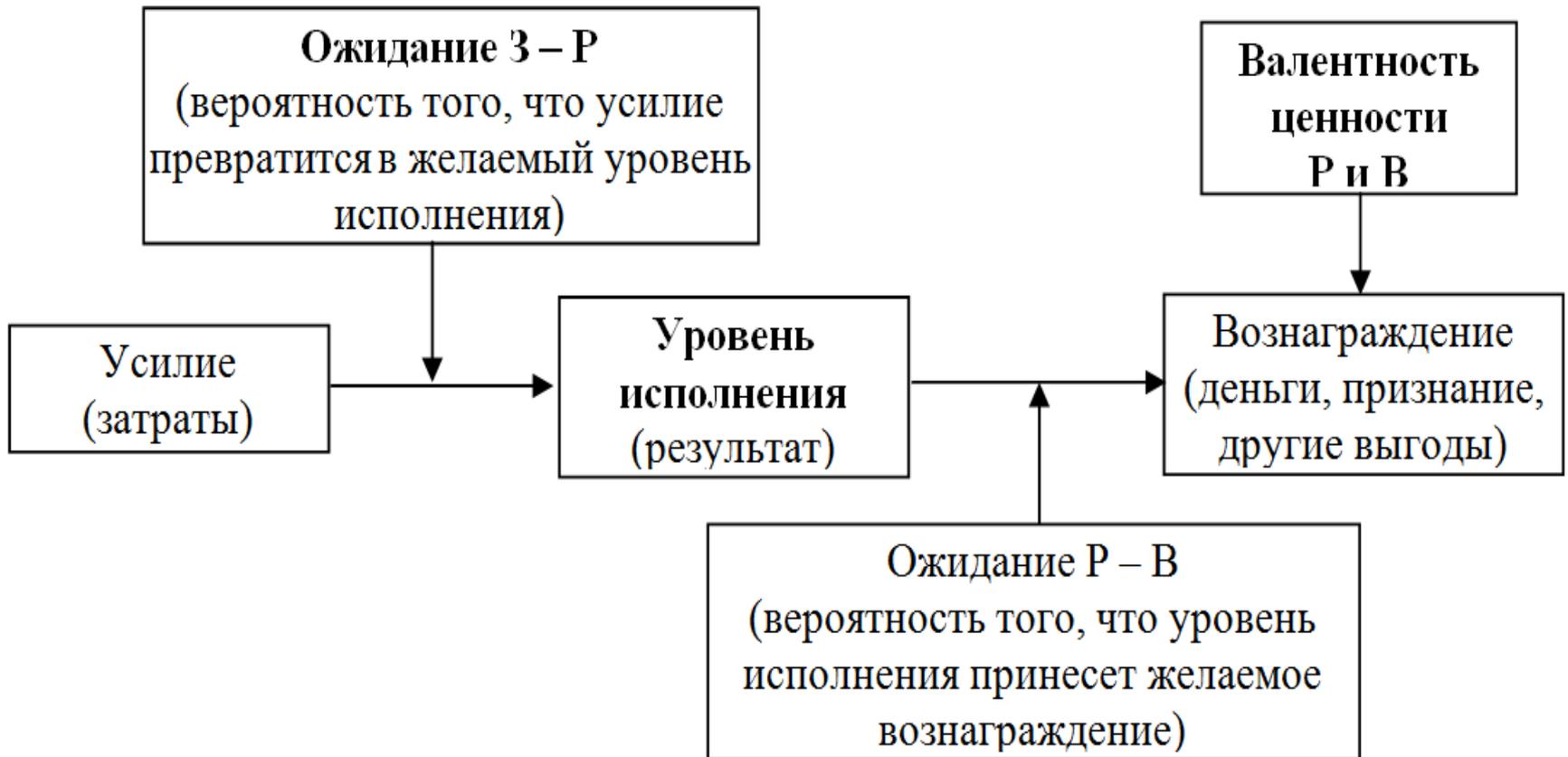
Мак-Клелланда

- 1) **Потребность в достижении**) проявляется в формах: гарантии успеха, умеренные трудности, умеренный риск, личная ответственность за успешность деятельности, потребность в обратной связи, новаторство, самостоятельность, профессиональный успех,
- 2) **Потребность во власти** выражается в следующих формах: выбор профессии, наделяющей властными полномочиями, стремление оказывать влияние на людей, готовность взять на себя тяготы по руководству людьми, тяга к престижу, поведение, направленное на признание в малых группах, готовность к риску;
- 3) **Потребность в аффилиации** (анг. присоединение) проявляется в формах: : поиск и поддерживание хороших межличностных отношений, сотрудничество, причастность к определенной социальной группе, общение и др.
- 4) **Потребность в безопасности** выражается в виде потребности в снижении и избегании тревоги, боязни неудачи, страха успеха и власти, боязни интимности.

Все названные четыре группы потребностей не связаны никакой иерархичностью и проявляют себя независимо одна от другой

Процессные теории мотивации

Модель мотивации В. Врума

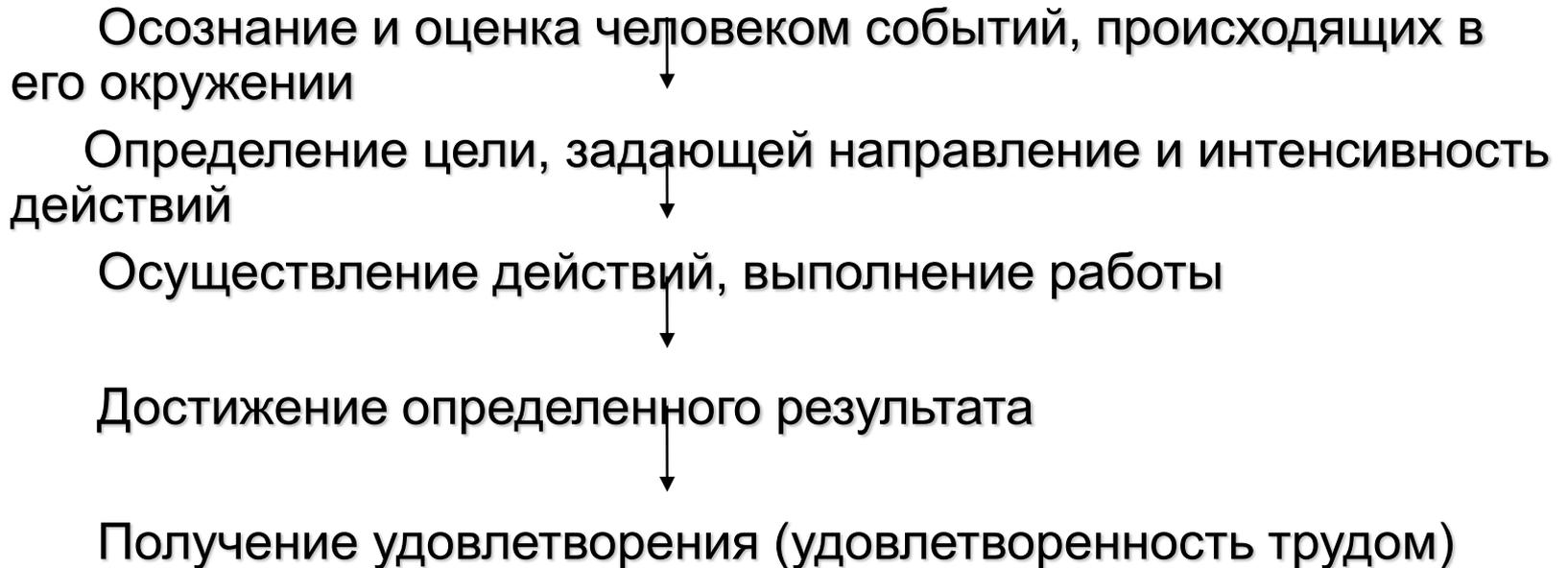


Процессные теории мотивации

Теория постановки целей Э.Лока

Поведение человека определяется целями, которые тот ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей – процесс сознательный.

Модель постановки целей



Процессные теории мотивации

Теория справедливости Дж.С.Адамса

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу.

Если человек считает, что к нему подходят без дискриминации, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.

Возможные реакции человека на состояние неравенства:

1. Снижение уровня затрачиваемых усилий;
2. Попытка увеличить вознаграждение;
3. Переоценка человеком своих возможностей;
4. Влияние на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить последних увеличить затраты, либо с целью уменьшить их вознаграждение;
5. Изменение объекта сравнения;
6. Попытка перейти в другое подразделение или покинуть организацию

Процессные теории мотивации

Модель Л.Портера – Э.Лоулера – это комплексная теория мотивации, включающая элементы теорий ожидания и справедливости.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей человека, осознания своей роли в процессе труда.

Уровень затраченных усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение трудового уровня результативности может вызвать внутренние, а также внешние вознаграждения.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом справедливости последних, это мерило того, насколько ценно вознаграждение в действительности.

Важнейший вывод: результативный труд ведет к удовлетворению

Групповая динамика и конфликты

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность.

Основные характеристики группы:

- 1 **Структура группы** – это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности.
- 2 **Статус** – положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).
- 3 **Роли** – определенный набор действий, поведение индивида, определяющееся работой

Формирование групп, взаимодействия в группе и в организации

Теории создания групп:

- Теория близости.
- Теория формирования групп Дж. Хоманса
- Теория равновесия
- Теория обмена

Стадии развития групп:

1. Формирование
2. Бурление
3. Становление норм поведения (нормирование) в группе.
4. Выполнение работы.
5. Расформирование

Влияние конфликтов на управление

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или больше сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт – это особенный вид взаимодействия субъектов организации, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействиями другой, делают невозможной реализацию ее целей и интересов

Субъектами конфликта в организации могут быть отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации

Уровни конфликтов в организации:

- Внутриличностный конфликт
- Межличностный конфликт
- Конфликт между личностью и группой
- Межгрупповой конфликт

Причины и последствия конфликта в организации

Причины конфликтов:

- Распределение ресурсов
- Взаимозависимость задач
- Различия в целях
- Различия в манере поведения и жизненном опыте

Последствия конфликта:

- Функциональные последствия
- Дисфункциональные последствия:
 - неудовлетворенность, плохое состояние духа,
 - рост текучести кадров
 - снижение производительности труда работников;
 - меньшая степень сотрудничества;
 - увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

Методы разрешения конфликтов

Структурные методы разрешения конфликтов

- Разъяснение требований к работе
- Координация и интеграция усилий сотрудников
- Общеорганизационные комплексные цели
- Структура системы вознаграждений

Межличностные методы разрешения конфликтов:

- Уклонение
- Сглаживание
- Принуждение
- Компромисс
- Решение проблем

Правила, препятствующие возникновению серьезных конфликтов в организации

1. Признавать друг друга.
2. Понимать друг друга. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого сотрудника.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммунике».

Литература

1. **Основы менеджмента : учеб. пособие/З. В. Вдовенко, Н.И. Гавриленко, Н.Н Гринев., Д.Н. Клепиков. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. - 104 с.**
2. **Основы маркетинга : учеб. пособие/ Н.И. Гавриленко, З. В. Вдовенко, Н.Н Гринев., Д.Н. Клепиков. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. - 100 с.**
3. **Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2011. 501 с.**
4. **Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2 е изд., пер. и доп. М.: ИНФРА М, 2009. - 356 с.**
5. **Веснин В.Р. Основы менеджмента. 3 е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Проспект, 2010. - 504 с.**
6. **Менеджмент: Учебно-практическое пособие/ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, Вдовина И.В. и др.; ВЗФЭИ. М.: Вузовский учебник, 2010. - 343 с.**