

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Теории мотивации





Цели обучения:

1. Продемонстрировать различия между теорией самоэффективности, теорией усиления, теорией справедливости и теорией ожиданий.
2. Определить последствия участия сотрудников в работе менеджеров.
3. Описать, как современные теории мотивации дополняют друг друга.

Теория самоопределения и теория постановки целей хорошо поддерживаются современными теориями мотивации. Самоэффективность, подкрепление, справедливость/организационная справедливость и теории ожиданий раскрывают различные аспекты наших мотивационных процессов и тенденций.

Теория самоэффективности

Теория самоэффективности, также известная как социальная когнитивная теория или теория социального обучения, относится к убеждению человека, что он способен выполнять задачу. Самоэффективность — вера в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации, один из ключевых понятий социально-когнитивной теории научения Альберта Бандуры. Общая самоэффективность складывается из частных самоэффективностей, существующих в различных областях человеческой деятельности. Близким к самоэффективности является понятие уверенности в себе. Чем выше ваша самоэффективность, тем больше у вас уверенности в успехе. Таким образом, в трудных ситуациях люди с низкой самоэффективностью с большей вероятностью уменьшают свои усилия или вообще отказываются от некоторых из них, в то время как люди с высокой самоэффективностью будут усложнять задачу. Самоэффективность может создать положительную спираль, в которой высокоэффективные становятся более вовлеченными в свои задачи, а затем, в свою очередь, повышают производительность. В одном исследовании было дано дополнительное объяснение того, что самоэффективность может быть связана с более высоким уровнем сфокусированного внимания, что может привести к повышению производительности задачи.

Теория постановки целей и теория самоэффективности не конкурируют, они дополняют друг друга. Сотрудники, чьи руководители ставят перед ними сложные задачи, будут иметь более высокий уровень самоэффективности и поставят более высокие цели для своей собственной работы. Так как установление сложных целей для людей показывают вашу уверенность в них.

Каким образом можно повысить самоэффективность в себе?

Исследователь, который разработал теорию самоэффективности, Альберт Бандура, считал, что люди, осознающие свою самоэффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях. В свою очередь, высокая самоэффективность, связанная с ожиданиями успеха, обычно ведет к хорошему результату. И способствует самоуважению.

Напротив, низкая самоэффективность, связанная с ожиданием провала, обычно приводит к неудаче и таким образом снижает самоуважение. С этой точки зрения, люди, считающие себя неспособными справиться со сложными или опасными ситуациями, вероятно, будут уделять чрезмерное внимание своим личным недостаткам и постоянно измерять себя самокритикой по поводу собственной некомпетентности. Бандура говорит, что те, кто считает себя «неспособными добиться успеха, более склонны к мысленному представлению неудачного сценария и сосредотачиваются на том, что все будет плохо. Уверенность в неспособности добиться успеха ослабевает мотивацию и мешает выстраивать поведение». Напротив, люди, верящие в свою способность решить проблему, вероятно, будут настойчивы в достижении своих целей, несмотря на препятствия, и не будут склонны предаваться самокритике. Как замечает



Бандура, «те, кто обладает сознанием высокой самооэффективности, мысленно представляют себе удачный сценарий, обеспечивший позитивные ориентиры для выстраивания поведения, и осознанно репетируют успешные решения потенциальных проблем». Алекс Бандура предлагает четыре способа повышения самооэффективности:

1. достижение в исполнении;
2. опосредованный опыт;
3. вербальное убеждение.
4. эмоциональное возбуждение.

Важнейшим источником повышения самооэффективности является достижение в исполнении – это получение соответствующего опыта с заданием или работой. Второй источник – опосредованный опыт – становится более уверенным, потому что вы видите, что кто-то другой выполняет эту задачу.

Опосредованный опыт (косвенный опыт) наиболее эффективен, когда вы видите себя похожим на человека, которого вы наблюдаете. Третий источник – вербальное убеждение: мы становимся более уверенными, когда кто-то убеждает нас, что у нас есть навыки, необходимые для успеха. Мотивационные коучи используют часто используют эту тактику. Наконец, эмоциональное возбуждение тоже повышает самооэффективность. Поскольку само по себе возбуждение приводит к напряженному состоянию, поэтому мы «заходимся», чувствуем работу и выполняем лучше. Но если задача требует постоянной, сдержанной перспективы (скажем, тщательного редактирования рукописи), эмоциональное возбуждение может на самом деле повредить работе.

Интеллект и личность отсутствуют в списке Бандуры, но они тоже могут увеличить самооценку. Люди, которые умны, добросовестны и эмоционально стабильны, с большей вероятностью обладают высокой самооэффективностью.

Как можно повлиять на самооэффективность других?

Лучший способ для менеджера использовать вербальное убеждение – это эффект Пигмалиона, термин, основанный на греческом мифе о скульпторе (Pygmalion), который влюбился в статую, которую сам вырезал. Эффект Пигмалиона – это форма самоисполняющегося пророчества, в котором вера может стать правдой. И используется для описания того, «что один человек ожидает, то и произойдет, своего рода пророчество о выполнении». В одном из исследований учителям сказали, что их ученики имеют очень высокие оценки IQ, когда на самом деле оценки были разные, и высоки, и низкие. В соответствии с эффектом Пигмалиона учителя проводили больше времени со студентами, которые, по их мнению, были умными; давали им более сложные задания и ожидали большего от них. Все это привело к более высокой самооэффективности студентов и улучшению их результатов.

Эта стратегия также может быть использована в организации, когда отношения лидер-подчиненные сильны. Программы обучения часто используют способность к энтузиазму, когда люди практикуют и развивают свои навыки. На самом деле, одна из причин обучения – это то, что ученик повышает самооэффективность. Добиться этого легко особенно, когда обучение является интерактивным, и предоставляется обратная связь. Лица с более высоким уровнем самооэффективности также получают больше преимуществ от учебных программ и с большей вероятностью используют свое обучение на работе.

Теория подкрепления

Теория подкрепления (reinforcement) – это психологический принцип, подтверждающий, что поведение формируется по последствиям и что, соответственно, индивидуальное поведение может быть изменено посредством вознаграждений и наказаний. Теория усиления



обычно применяется в бизнесе и ИТ в таких областях, как управление бизнесом, управление персоналом, маркетинг, социальные сети, веб-сайт и обучение.

Теория усиления игнорирует внутреннее состояние индивида и концентрируется исключительно на том, что происходит, когда индивид предпринимает какие-то действия. Поскольку это не касается того, что вызывает поведение, это, строго говоря, не теория мотивации. Но это дает мощное средство анализа того, что контролирует поведение, и именно поэтому мы обычно рассматриваем концепции подкрепления при обсуждении мотивации.

Позитивное подкрепление подразумевает использование вознаграждений для усиления поведения. Отрицательное подкрепление включает устранение отталкивающих стимулов для усиления целевого поведения, что иллюстрируется шуткой: «Избиения будут продолжаться до тех пор, пока моральный дух не улучшится».

Точно так же положительное наказание включает в себя предоставление отталкивающего стимула (например порку), а отрицательное наказание основано на удалении желаемого стимула (например отмена привилегии).

Периодическое подкрепление, которое предполагает предоставление вознаграждений на случайной и непредсказуемой основе, как правило, способствует дальнейшим усилиям работника выполнять свои обязанности долго и без выплаты. Выплаты игровых автоматов основаны на прерывистом подкреплении, обеспечивая достаточное количество малых и средних вознаграждений с течением времени, чтобы поддерживать мотивацию игроков. Онлайн-азартные игры демонстрируют тот же принцип: человек получает достаточно вознаграждений (в виде побед или развлечений) в достаточно устойчивые промежутки времени, чтобы побудить их продолжать.

Люди могут учиться, прослушивая или наблюдая, что происходит с другими людьми, а также с помощью прямого опыта. Многие из того, что мы узнали, происходит от просмотра моделей – родителей, учителей, сверстников, исполнителей фильмов и телевидения, боссов и так далее. Взгляд, который мы можем изучать посредством наблюдения и прямого опыта, называется теорией социального обучения.

Теория социального обучения признает эффекты наблюдательного обучения и восприятия. Люди реагируют на то, как они воспринимают и определяют последствия, а не сами объективные последствия.

Теория справедливости/организационное правосудие

Эйнсли – студентка, работающая по направлению бакалавра финансов. Чтобы получить некоторый опыт работы и повысить свою конкурентоспособность, она стажировалась в финансовом отделе фармацевтической компании. Она вполне довольна зарплатой: 15 долларов в час больше, чем другие учащиеся ее курса получают на летних стажировках.

На работе она встречает Джошу, недавнего выпускника, работающего в качестве среднего менеджера в том же финансовом отделе. Джош зарабатывает 30 долларов в час и недоволен. В частности, он говорит Эйнсли, что, по сравнению с менеджерами в других фармацевтических компаниях, он зарабатывает намного меньше. «Это несправедливо», – сетует он. «Я работаю так же много, как и они, но я не получаю так много. Может быть, мне стоит пойти на конкурс на новую должность?».

Как мог тот, кто зарабатывает 30 долларов в час, быть менее удовлетворен своей зарплатой и менее мотивированным в результате, чем тот, кто зарабатывает \$ 15 в час? Ответ заключается в теории справедливости и, более широко, в принципах организационной справедливости. Согласно теории справедливости, сотрудники сравнивают то, что они получают от своей работы (их результаты, оплату, продвижение по службе, признание или комфортные условия работы), с тем, что они вкладывают в нее (их вклад, такой как усилия, опыт и образование). Таким образом, сотрудники берут соотношение своих результатов (O) и их вкладов (I) и сравнивают их с отношением других, обычно таких, как коллега или кто-то, выполняющий ту же работу.

Если мы считаем, что наше соотношение равно тому, с кем мы сравниваем себя, существует состояние справедливости, и мы воспринимаем нашу ситуацию как справедливую.



Основываясь на теории справедливости, сотрудники, которые воспринимают неравенство, делают один из шести выборов:

1. Изменить собственные вложения (меньше стараться, если мне слишком мало или много платят).
2. Изменить результаты (физические лица, кому начисляется зп за единицу товара, могут больше заработать, производя большее количество единиц более низкого качества).
3. Изменить восприятия себя («Раньше я думал, что работаю средне, но теперь я понимаю, что работаю намного больше всех»).
4. Изменить восприятие других («Работа другого человека не так желательна, как я думал»).
5. Выбрать другой объект для сравнения («Я не могу зарабатывать столько денег, как мой шурин, но я делаю намного лучше, чем мой папа, когда он был моего возраста»).
6. Уволиться.

Организационное правосудие в целом касается того, как сотрудники ощущают руководство и как лица, принимающие решения, обращаются с ними. По большей части сотрудники оценивают, насколько справедливо они рассматриваются, как показано на слайде.

Справедливое распределение благ касается справедливости результатов, таких как оплата и признание, которое получают сотрудники. Доходы могут быть распределены по-разному. Например, надбавки могут распределяться поровну между сотрудниками, или какие-то сотрудники могут получить больше, потому что больше нуждаются. Однако, сотрудники, как правило, воспринимают, что их доходы являются справедливыми, когда они распределяются справедливо.

Действует ли это по отношению к командам? На первый взгляд, казалось бы, распределение награды в равной степени среди членов команды лучше всего подходит для повышения морального духа и командной работы. Интересно исследование команд Национальной хоккейной лиги США предполагает. Дифференциация заработной платы членов команды на основе их вкладов (как хорошо они выложились в играх) привлекала лучших игроков к команде, вероятнее всего, они оставались и повышали эффективность команды.

Хотя сотрудники много заботятся о том, каковы результаты распределительной справедливости, они также заботятся о том, как они распределяются. В то время как распределительная справедливость рассматривает вопрос о том, какие результаты выделяются, рассматривается процессуальная справедливость. Во-первых, сотрудники считают, что процедуры более справедливы, когда им дают право принимать решения.

Имея прямое влияние на то, как принимаются решения или, по крайней мере, в состоянии представить свое мнение лицам, принимающим решения, создает чувство контроля и помогает нам чувствовать себя сопричастными.

Если результаты благоприятны, и люди получают то, что хотят, они меньше заботятся о процессе, поэтому процессуальная справедливость не имеет особого значения, когда распределения воспринимаются как справедливые. Когда результаты неблагоприятны, люди обращают пристальное внимание на этот процесс. Если процесс оценивается как несправедливый, тогда сотрудники более склонны к неблагоприятным результатам.

Почему это так? Если вы надеетесь на повышение, и ваш менеджер сообщает вам, что вы его не получили, вы, вероятно, захотите узнать, как были определены поощрения. Если выяснится, что ваш менеджер распределял по заслугам, и вы были просто превзойдены коллегой, тогда вы с большей вероятностью принимаете решение своего менеджера, чем если бы распределение было основано на личной привязанности. Конечно, если вы получите поощрение в первую очередь, тогда вы будете менее озабочены тем, как было принято решение.

Помимо результатов и процедур, исследования показали, что сотрудники заботятся о двух других типах справедливости, которые связаны с тем, как они рассматриваются во время взаимодействия с другими. Первый тип – информационная справедливость, которая отражает, предоставляют ли руководители сотрудникам разъяснения по ключевым решениям и информируют ли их о важных организационных вопросах. Более открытые менеджеры обсуждают и доносят свои процедурные решения до сотрудников, тем самым информируя и объясняя причины принятого решения.



Хотя может показаться очевидным, что менеджеры должны быть честными со своими сотрудниками и не держать их в неведении относительно организационных вопросов, многие менеджеры не решаются делиться информацией. Это особенно касается плохих новостей, что неудобно как для менеджера, предоставляющего его, так и для получающего его сотрудника.

Второй тип справедливости, относящийся к взаимодействию между руководителями и сотрудниками, – это межличностная справедливость, которая отражает уважение сотрудников. Это качество позволяет менеджерам использовать (или пропускать) возможности заставить своих сотрудников чувствовать, что с ними справедливо обошлись. Многие менеджеры не могут вежливо и почтительно обращаться с работниками, воспринимая это как слишком «мягкое», и выбирают более агрессивную тактику убеждения, считая, что это будет более мотивирующим. Хотя проявление негативных эмоций, таких как гнев, может быть мотивирующим в некоторых случаях, но чаще нет. Хотя менеджеров иногда слишком затягивает эта форма общения.

Все вышеперечисленные теории могут быть полезны в работе управленца. Теория постановки целей может быть полезна, но не охватывает абсентеизм, текучесть кадров или удовлетворенность работой. Теория самоэффективности способствует к нашему пониманию личной мотивации. Теория подкрепления также может быть полезна, но не касается удовлетворенности сотрудников или принятия решения об уходе. Теория справедливости послужила поводом для исследования организационной справедливости.

Вместе эти концепции обеспечивают теоретическую основу того, что известно о мотивации на рабочем месте.

В лекции использованы материалы из книги:

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.