

**Содержание**

<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>Тема 1. Методики преподавания психологии управления: основные категории</b>	<b>5</b>
<b>Тема 2. Методика преподавания темы «Психология реализации управленческих функций»</b>	<b>12</b>
<b>Тема 3. Методика преподавания темы «Психология реализации функции планирования»</b>	<b>20</b>
<b>Тема 4. Методика преподавания темы «Психология реализации функции мотивации»</b>	<b>26</b>
<b>Тема 5. Методика преподавания темы «Психология реализации функции организации»</b>	<b>42</b>
5.1. Основные проблемы психологического обеспечения функции организации	42
5.2. Индивидуально-психологические особенности личности и реализация функции организации	45
5.3. Стили управленческой деятельности и реализации функции организации	67
<b>Тема 6. Методика преподавания темы «Психология реализации функции контроля»</b>	<b>75</b>
<b>Практические задания</b>	<b>81</b>
<b>Заключение</b>	<b>86</b>
<b>Список литературы</b>	<b>87</b>

#### **Тема 4. Методика преподавания темы «Психология реализации функции мотивации»**

В начале изучения данной темы можно обратить внимание слушателей на то, что вопросы мотивации сотрудников являются одной из наиболее «психологизированных» управленческих функций.

В начале изучения данной темы можно обратить внимание слушателей на то, что вопросы мотивации сотрудников являются одними из наиболее «психологизированных» управленческих функций. И, действительно, мы можем сказать, что любая деятельность человека, в том числе и *трудовая деятельность*, осуществляется, в первую очередь, за счет тех *потребностей* и *мотивов*, которые представляют собой причину внутренних побуждений, а не только под влиянием внешних *стимулов*. Итак, в теории управления можно выделить три базовых элементарных понятия.

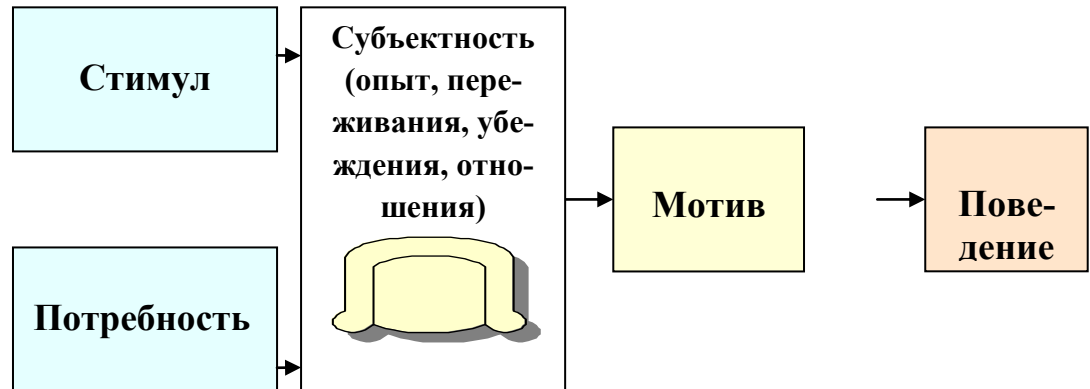
*Потребность* – это такое состояние, при котором ощущается дефицит чего-либо или объективная нужда, иными словами, состояние разной степени неудовлетворенности актуальной для индивида ситуацией.

Однако потребность возникает у человека в достаточно обобщенном, не конкретизированном виде («я хочу прогуляться»), но имеет свой «предмет» (нужда В ЧЕМ-ЛИБО). А «опредмечивается» потребность мотивом («я хочу прогуляться по парку»).

*Мотив* – это своеобразный внутренний «двигатель», побуждающий субъекта к осуществлению целенаправленной, специфической деятельности, которая конкретизирует потребность и реализует процесс удовлетворения этой потребности. Именно мотив находит объект для удовлетворения потребности индивида, а совокупность мотивов определяет особенности реакций и общего поведения человека в тех или иных ситуациях внешнего воздействия.

*Стимул* – это внешняя причина, побуждающая субъекта к действию. При этом стимулами можно считать не любые внешние воздействующие факторы, а только те, что пропускаются через призму человеческой психики и отвечают его собственным мотивам, интересам, желаниям, установкам, ценностям и потребностям, и только данная степень соответствия может определить, какие именно внешние факторы будут стимулировать человека к деятельности, а какие – нет. Человек, выбирая наиболее оптимальный для себя стимул, принимает решение действовать согласно определенной стратегии, которая приведет его к желаемому результату (рисунок 10).

Таким образом, руководитель должен знать, что верная идентификация актуальных потребностей и мотивов сотрудника определяет эффективность программ и мероприятий, направленных на стимулирование работника, а, соответственно, и прогнозирует продуктивность его деятельности.



**Рисунок 10. Механизм формирования мотивов деятельности**

*Попросите слушателей проанализировать и прокомментировать данную схему и ответить на вопрос: какой из этих компонентов можно изменить, оказав управленческое воздействие, а какие надо выявлять и учитывать?*

Анализ приведенной схемы активизирует поиск учащимися способов достижения «адекватности стимулов». И можно им предложить рассмотреть понятия и теории мотивации человека – психологические и управленческие.

### ***Теория потребностей А. Маслоу<sup>13</sup>***

Широко известную концепцию А. Маслоу можно представить в виде схемы, попросив слушателей изобразить в тетради таблицу из пяти строк (рисунок 11). Строки можно пронумеровать, начиная с нижней строки и заполнять их в этой последовательности по мере рассказа преподавателя.

<sup>13</sup> *Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970 гг.)* – выдающийся американский психолог, доктор психологических наук, практик и теоретик, основатель гуманистического направления в психологии, автор фундаментальной работы «Мотивация и личность» и создатель знаменитой модели иерархии потребностей («Пирамида Маслоу»), нашедшая широкое применение в разработке теории и практики мотивации и поведения потребителей. Синтезировав идеи менеджмента и инженерной психологии, Маслоу также создал труд «Эзупсихический менеджмент».

5
4
3
2
1

**Рисунок 11. Схема для оформления пирамиды потребностей А. Маслоу - 1**

*Первый уровень* (по Маслоу, «выживание») - физиологические потребности, обеспечивающие жизнь индивида (питье, еда, отдых, движение, секс). Для нормального функционирования индивида эти потребности должны быть удовлетворены примерно на 80%<sup>14</sup>. И на этом уровне нормальной жизнедеятельности они удовлетворены у примерно 80 % людей.

*Можно попросить слушателей подумать - о чем говорят эти цифры в контексте управленческой деятельности?*

Если потребность не удовлетворена, она побуждает человека действовать ради ее удовлетворения (мотивируют только неудовлетворенные потребности). Но, если человек удовлетворил существующую потребность (в данном случае примерно на 80%), у него актуализируются потребности следующего более высокого уровня.

*Второй уровень* («оборона») – потребности в безопасности и защите от физических и эмоциональных травм, неопределенности в будущем (потребность в предсказуемости жизненных событий). А. Маслоу пишет о том, что для нормальной жизни человека потребности этого уровня должны быть удовлетворены примерно на 70%. Соответственно, примерно 70 % окружающих нас людей находят внутренние основания не тревожиться, а примерно 30 % - переживают, чувствуя свою незащищенность. Именно планирование, формулировка предстоящих задач, регламентация процессов на предприятии снижают не-

<sup>14</sup> Психологи утверждают, что в случае удовлетворения потребностей больше чем на «норму», человек испытывает СЧАСТЬЕ.

определенность, удовлетворяя таким образом потребность человека, и, соответственно, мотивируют его.

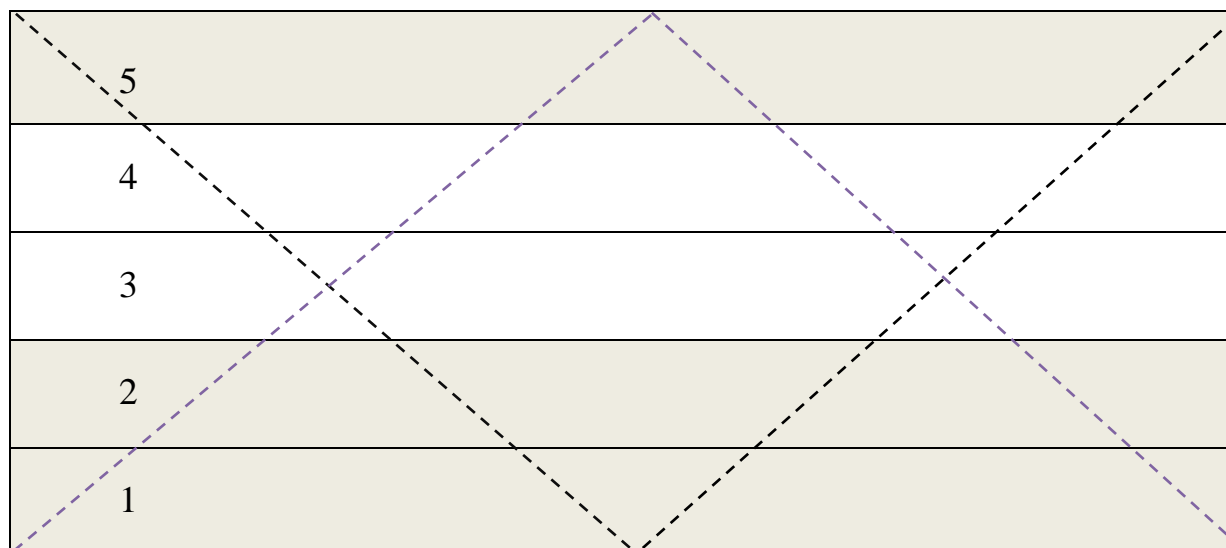
*Третий уровень* – потребности в принадлежности к группе, включенности в группу, соединения с группой, потребность любить и быть любимым. А. Маслоу называет этот уровень «уверенность», т.к. удовлетворение именно этих потребностей дает человеку уверенность в себе. По наблюдениям А. Маслоу, значимость удовлетворенности этих потребностей для внутреннего комфорта, к которому стремится каждый из нас – примерно 50 %. Следуя логике автора, примерно 50% людей ищут любви и принятия человеком и группой, и, если это учитывать в ходе управленческого общения, сотрудники будут мотивированы на выполнение работы.

Актуализация потребностей *четвертого уровня* («успеха, процветания») означает, что потребности предыдущего уровня – в любви и принадлежности к группе – удовлетворены, и человека мотивирует стремление к самоуважению, достижению успеха, статуса, признанию, власти. Человек хочет ощущать собственную адекватность, компетентность и, самое главное, признание своих достижений со стороны значимых для него людей («хочу находиться среди людей, которых я уважаю, и которые уважают меня»). Цифровое выражение значимости этих потребностей – 20%. В контексте управленческих задач это говорит о том, что примерно 80% окружающих нас людей могут быть мотивированы на решение производственных задач, успешное решение которых дает им признание, власть, уважение.

*Потребность в самоактуализации*, самовыражении уникальности личности и желание реализовать свои потенциальные возможности (*пятый уровень*) – самая загадочная потребность в пирамиде А. Маслоу. И если в ходе управленческого взаимодействия удастся учесть именно эту потребность человека, выполняемая работа приобретает глубокий личностный смысл. Считается, что эта потребность не удовлетворена (а, значит, может выступать «движителем», мотивирует) примерно 98% людей.

Когда слушатели заполнили таблицу, можно предложить им провести линии, так, как указано на рисунке 12 и задать вопросы:

- почему перечень групп потребностей, которые определил А. Маслоу, называются «пирамида»?
- что могут означать линии внутри таблицы в случае, когда «пирамида» направлена вершиной вверх? вершиной вниз?



**Рисунок 12. Схема для оформления пирамиды потребностей А. Маслоу - 2**

В ходе поиска ответов на эти вопросы слушатели приходят к определению основных постулатов теории А. Маслоу:

1. пока потребность не удовлетворена, она активизирует деятельность и влияет на нее;
2. человек может осознать и быть мотивированным потребностями, расположенными в верху пирамиды, только после удовлетворения потребностей, расположенных на нижнем уровне пирамиды;
3. потребности более высокого уровня удовлетворяются гораздо большим числом способов, чем потребности более низкого уровня.

*Попросите слушателей привести конкретные правила мотивации сотрудников, основанные на теории А. Маслоу.*

### ***Теория потребностей К. Альдерфера<sup>15</sup>***

К. Альдерфер выделяет схожие группы потребностей (потребности существования, потребности связи, потребности роста), однако в его подходе есть принципиальные отличия в определении взаимозависимости этих групп:

- движение идет в обе стороны: если удовлетворение более высокой потребности заблокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению нижележащей потребности, т. е. заблокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить;

<sup>15</sup> Клейтон Пол Альдерфер (1940-2015 гг.) – американский психолог и консультант, профессор Йельского университета, сертифицирован Американским советом профессиональной психологии (ABPP), является автором известной теории потребностей персонала ERG. Альдерфер в течение 12 лет был директором программы факультета организационной психологии Высшей школы прикладной и профессиональной психологии, а в новом тысячелетии основал собственную консалтинговую фирму.