

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Городнова Анфиса Алексеевна,  
доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, к.с.н.  
Тел.: 416-95-39

[agorodnova@hse.ru](mailto:agorodnova@hse.ru)

Тема 6. МОТИВАЦИЯ

# Мотивация

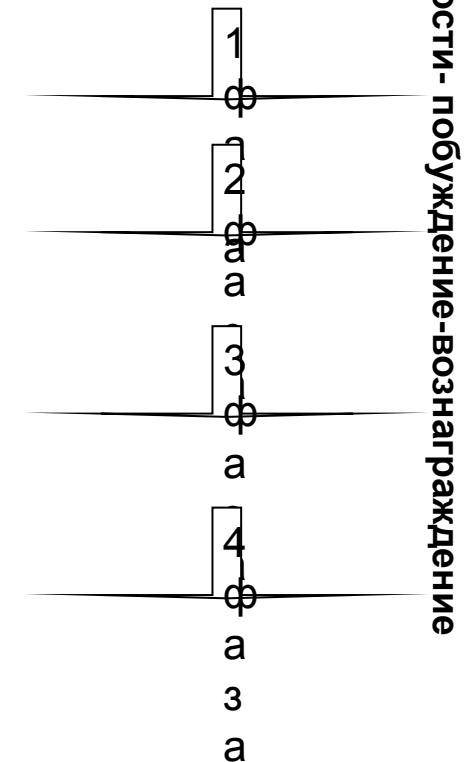
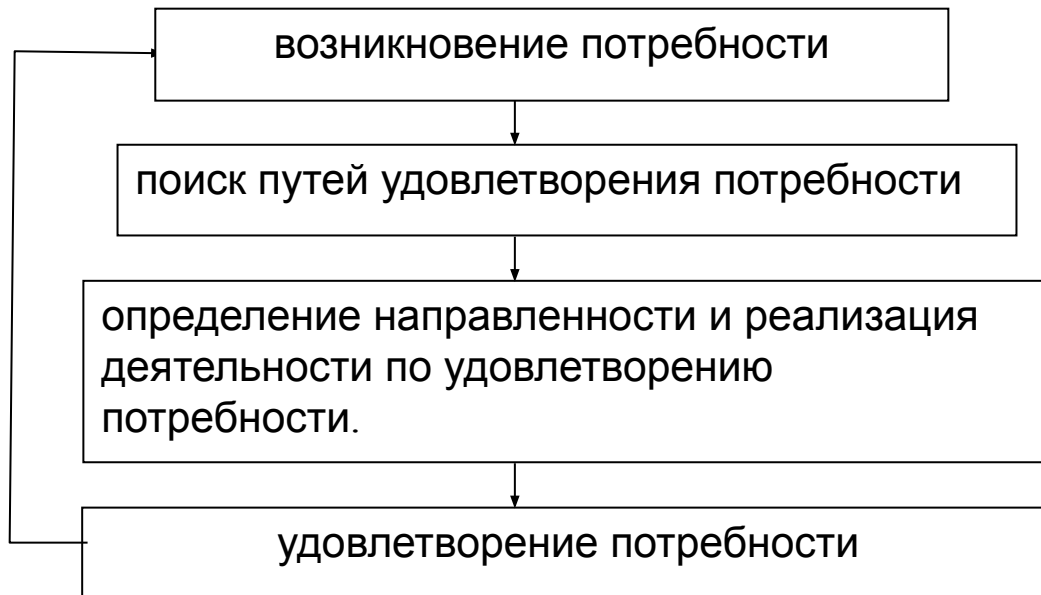
**МОТИВАЦИЯ** – процесс побуждения себя и других работников во имя достижения личных и организационных целей.

# СХЕМА ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ

**Мотивация** – 1) система внутренних побуждений, вызывающих активность

организма и определяющие направленность его деятельности;

2) процесс образования, формирования мотивов.



# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ

**Потребность** - состояние индивида, создаваемое испытываемой им  
нуждой  
в объектах, необходимых для его существования и  
развития, и выступающее источником его активности.

**Мотив** -

- 1) побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта;
- 2) побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности предмет (материальный или идеальный), ради которого она осуществляется;
- 3) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

**Стимул** -

раздражитель, извне воздействующий на человека и побуждающий его к определенному действию.

# СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ТРУДА

**Мотивация труда** – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

**Мотивы труда** формируются, если:

- в распоряжении общества (организации) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия;
- трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

**Стимулирование труда** – это создание организацией условий, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых для человека потребностей.

# КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

- **Полимотивированность** трудового поведения

На поведение работника одновременно может влиять несколько мотивов. Один мотив может удовлетворяться разными поведенческими реакциями.

- **Иерархическая организация мотивов**

На поведение человека прежде всего влияют наиболее важные для него **МОТИВЫ**.

Значимость определенного мотива может меняться в зависимости от ситуации.

- **Компенсаторные отношения между мотивами**

Недостаточная сила одних мотивов может быть уравновешена действием других

мотивов.

- **Принцип справедливости**

Человек пристрастен в своих суждениях.

Пристрастность выражается и в оценке справедливости его отношений с организацией (в оценке соотношения трудового вклада и вознаграждения за него).

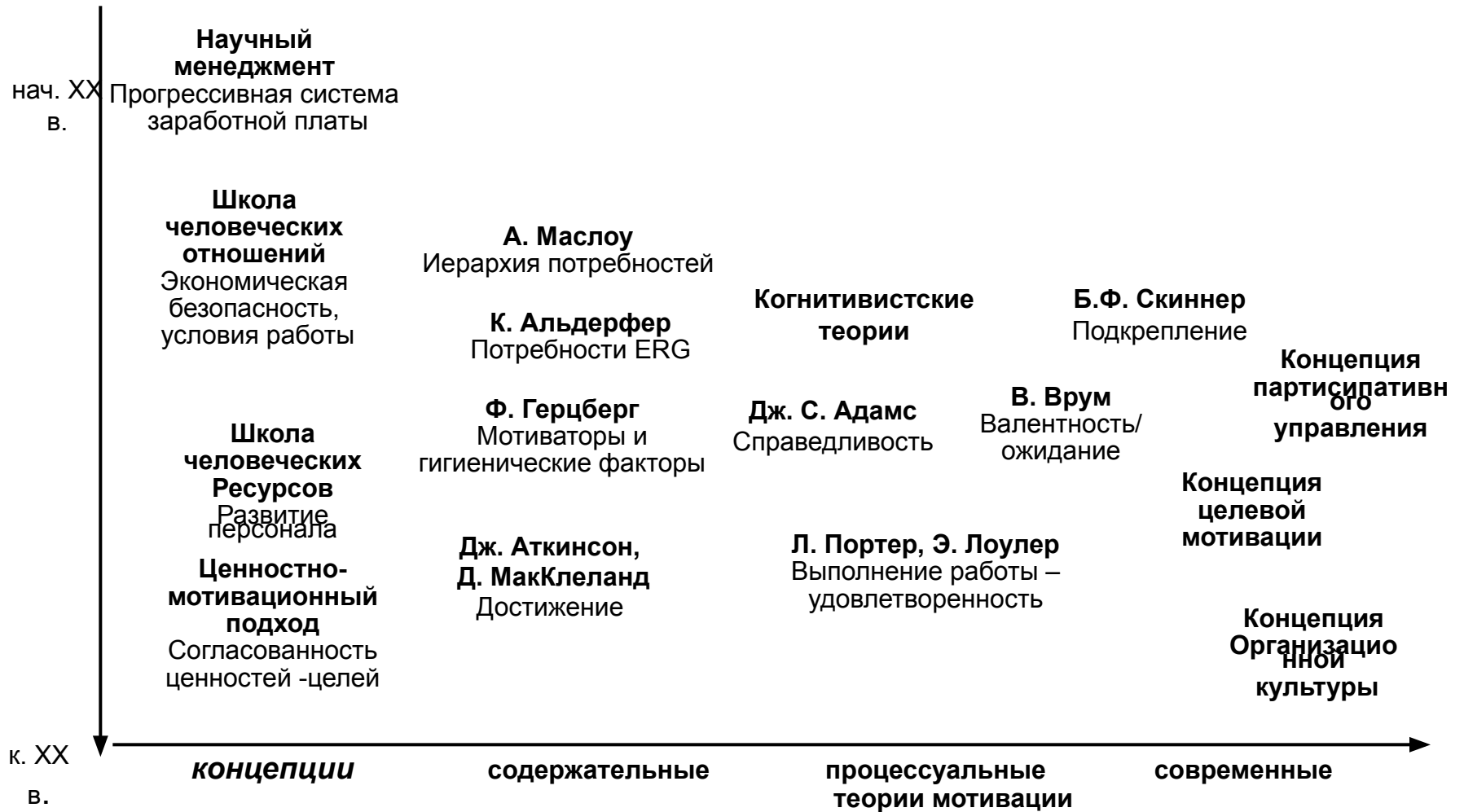
- **Принцип подкрепления**

Люди продолжают такое поведение, которое вознаграждается.

Люди прекращают такое поведение, которое наказывается.

Люди не склонны проявлять такое поведение, которое ни вознаграждается, ни наказывается.

# ОБЗОР ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ



# Первоначальные теории мотивации

Теория	Автор	Модели мотивации
Х	Ф.Тейлор Д.Мак - Грегор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладание биологических потребностей</li> <li>2. Избегание работы. Необходимо нормирование труда</li> <li>3. Осуществление необходимых действий путем принуждения</li> <li>4. Нежелание брать на себя ответственность</li> <li>5. Низкое качество работы. Необходим постоянный контроль</li> </ol>
Y	Д.Мак - Грегор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социальные потребности и желание хорошо работать</li> <li>2. Естественные физические и эмоциональные усилия на работе</li> <li>3. Работа как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда</li> <li>4. Ответственность и обязательства к организации – зависят от вознаграждения</li> </ol>
Z	В.Оучи (80-е годы)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В мотивах сочетаются социальные и биологические потребности</li> <li>2. Работа в группе и групповой метод принятия решений</li> <li>3. Индивидуальная ответственность за результаты труда</li> <li>4. Неформальный контроль за результатами труда</li> <li>5. Медленная служебная карьера</li> </ol>



Анализируя мотивацию поведения, приходим к выводу, что существует два пути воздействия на развитие личности человека.

***Первый путь – путь прямого воздействия:***

**а) одни типы поведения поощрять, создавать идеал, образцы антиповедения**

**( Мальчиш Кибальчиш, Мальчиш Плохиш);**

**б) ограничивать круг общения с нежелательными партнерами по коммуникациям.**

***Преимущество:* достаточная простота.**

***Недостаток:* человек чувствует, что над ним совершается насилие, т.е. сопротивление приходится ломать ( поведенческая психотерапия).**



## **Второй путь – косвенный путь воздействия – на потребности и МОТИВЫ**

**Преимущества:** незаметно, что на человека воздействуют, возникает мысль, что он сам этого хочет.

**Недостаток:** необходимо в начале установить потребности и мотивы, характерные для этого человека.

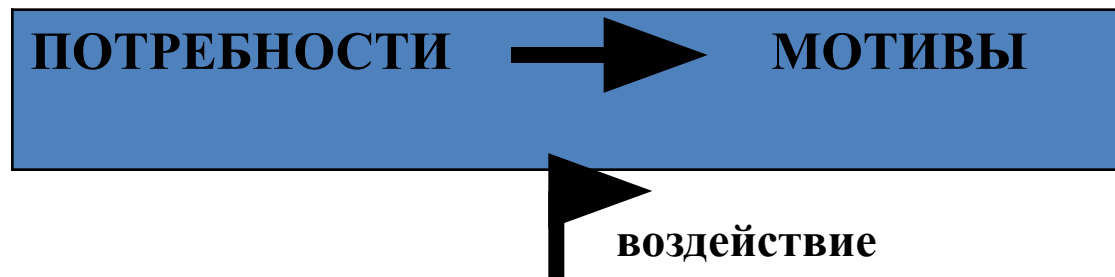
*(Пример мотивации к труду, с использованием временного фактора).*

Это и есть процесс фактического воспитания человека и формирования личности, т. е. **черта характера = сумма М + П или характерная форма поведения.** Меняя связи между М и ФП, мы формируем характер.

**Характер** – совокупность свойств личности, определяющих типовые способы ее реагирования на жизненные обстоятельства.

Мастер косвенного воздействия на личность - **А.С.Макаренко:** ” Мы не работаем с личностью, мы работаем с коллективом, но, работая с коллективом, мы воздействуем на личность”.

*Назначая разные цены за разные действия, можно регулировать поведение человека, его деятельность и общение.*



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ А. МАСЛОУ



### Достоинства теории

- Актуальные потребности - источник мотивации.
- Принципы влияния потребностей: дефицит и приоритет.
- Иерархия потребностей – путь развития личности.
- Закономерности развития – движение от низшего к высшему уровню.

### Ограничения теории

- Одновременное влияние на поведение нескольких потребностей.
- Удовлетворенная потребность может быть источником мотивации.
- На проявление потребностей воздействует множество факторов.

# Иерархия потребностей по А. Маслоу

	<b>Примеры</b>
<b>Самовыражение</b>	искусство, индивидуальное развитие, идеалы, культура, созидание, замыслы, честолюбие
<b>Почет и уважение</b>	титулы, продвижение по службе, звания, знаки уважения, признание заслуг, карьера
<b>Социальные (общественные)</b>	потребность принадлежать определенному кругу, выразить свои мысли, получать информацию
<b>Безопасность</b>	работа, безопасность для жизни, наличие средств для содержания детей, место, где жить, общественная безопасность
<b>Физиологические</b>	голод, жажда, сон, секс
<b>Потребности</b>	

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИ МОТИВАЦИИ

## ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ Ф. ГЕРЦБЕРГА (2)

Факторы условий труда	Мотиваторы
Политика фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения в коллективе	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

### Достоинства теории

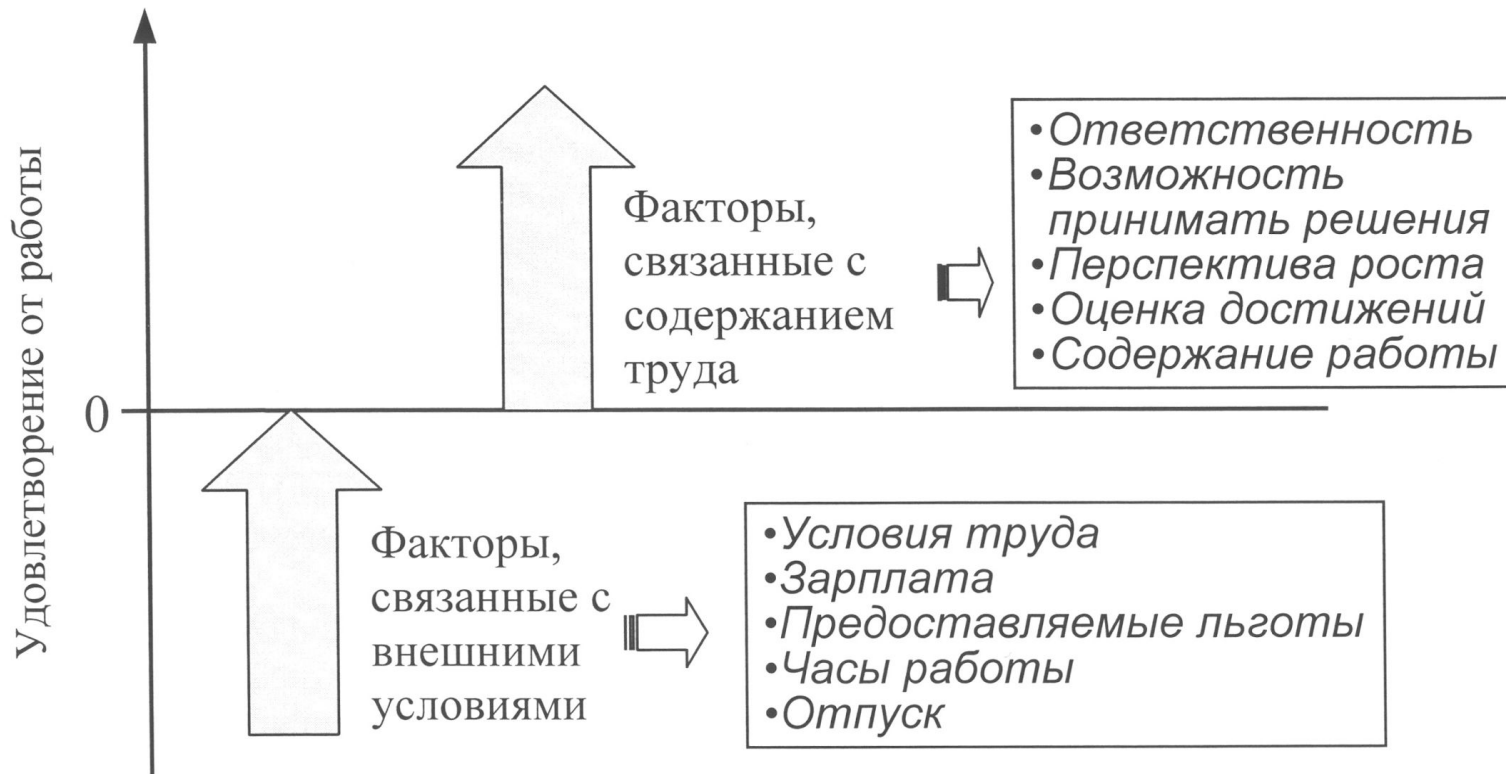
- Дифференцированы факторы, оказывающие разное влияние на поведение.
- Эффект от использования в практической деятельности организаций: разработка программ «обогащения» труда.

### Недостатки теории

- Субъективизм.
- Отсутствие тесной корреляции между удовлетворенностью и производительностью труда.
- Не учитываются индивидуальные особенности людей.

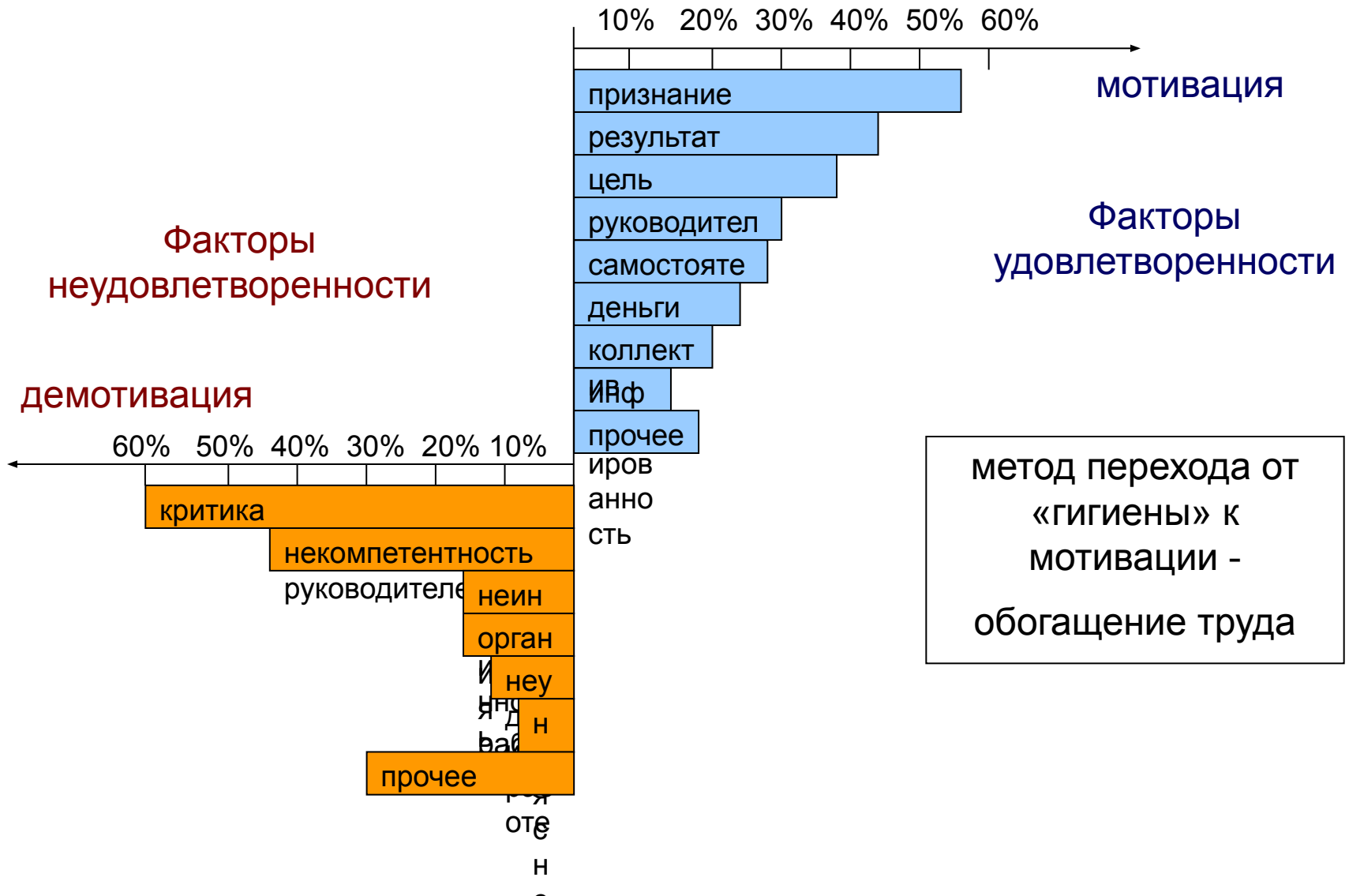
# Содержательные теории мотивации

## Теория мотивации Герцберга



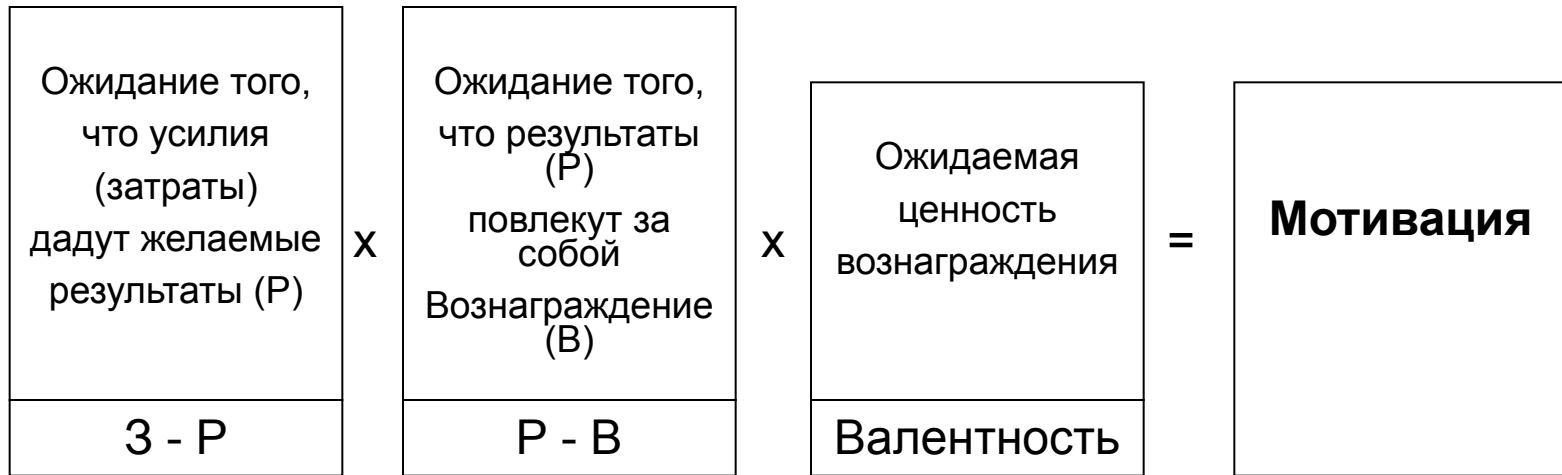
# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ Ф. ГЕРЦБЕРГА (2)



# Процессуальные теории мотивации.

## ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ В. ВРУМА



### Достоинства теории

- Учитываются индивидуальные особенности людей.
- Соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.
- Соотношение между результатами и компетентностью.

### Недостатки теории

- Не учитываются особенности организации.
- Сложность использования.



# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ С. АДАМСА

Вклад работника

Вклад других работников

Вознаграждение работника

=

Вознаграждение других работников

### Достоинства теории

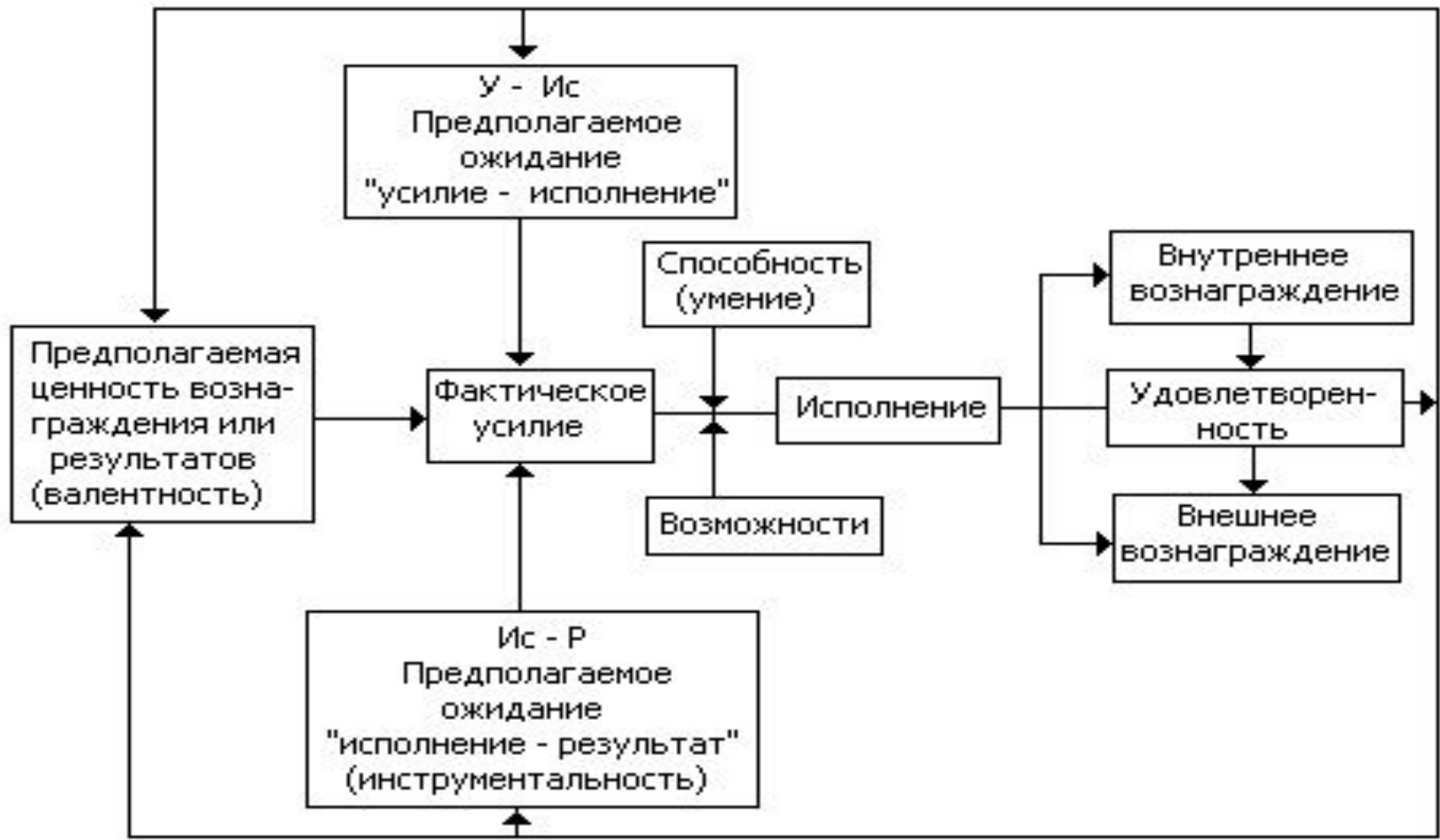
- Учитывается важнейший фактор, влияющий на поведение человека – деньги.
- Обозначена мотивирующая роль сравнения.
- Необходимость объяснять работникам зависимость вознаграждения от результатов труда.

### Недостатки теории

- Восприятие субъективно: несогласованность позиций руководителя и работника.
- На оценку влияет множество дополнительных факторов.
- Учитывается только единственный фактор – деньги.

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## МОДЕЛЬ Л. ПОРТЕРА- Э. ЛОУЛЕРА



# Процессуальные теории мотивации.

## Модель Л. Портера- Э. Лоулера

### Достоинства теории

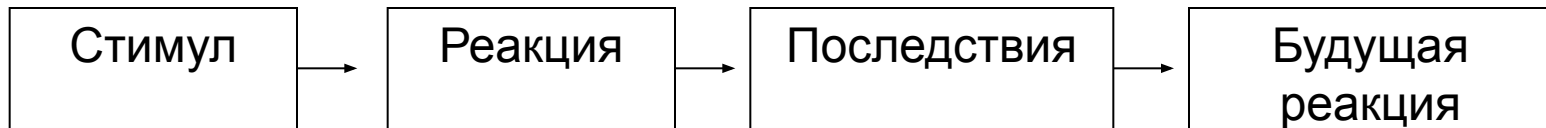
- Комплексность.
- Учитывается важность уровня самосознания работника.
- Изменено направление зависимости «удовлетворенность трудом –результативность»: результативный труд ведет к удовлетворению.
- Только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда.

### Недостатки теории

- Точное определение ценности вознаграждения – основная проблема не только для руководителя, но и для самого работника.
- Выбор адекватного вознаграждения ограничен ресурсами организации.
- Недостаточная объективность оценок.

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЙ Б.Ф. СКИННЕРА



### Стратегии подкрепления

- Почасовая оплата.
  - Постоянное подкрепление.
  - Подкрепление фиксированной доли реакций.
  - Изменяющаяся доля подкрепления.
  - Изменяющийся размер подкрепления.
- *Не поощряйте всех работников одинаково.*
  - *Имейте в виду, что отсутствие реакции тоже может модифицировать поведение.*
  - *Говорите подчиненным, что они могут сделать, чтобы получить подкрепление.*
  - *Говорите работникам, что они не должны делать.*
  - *Не наказывайте подчиненных на глазах у других.*
  - *Будьте справедливы.*

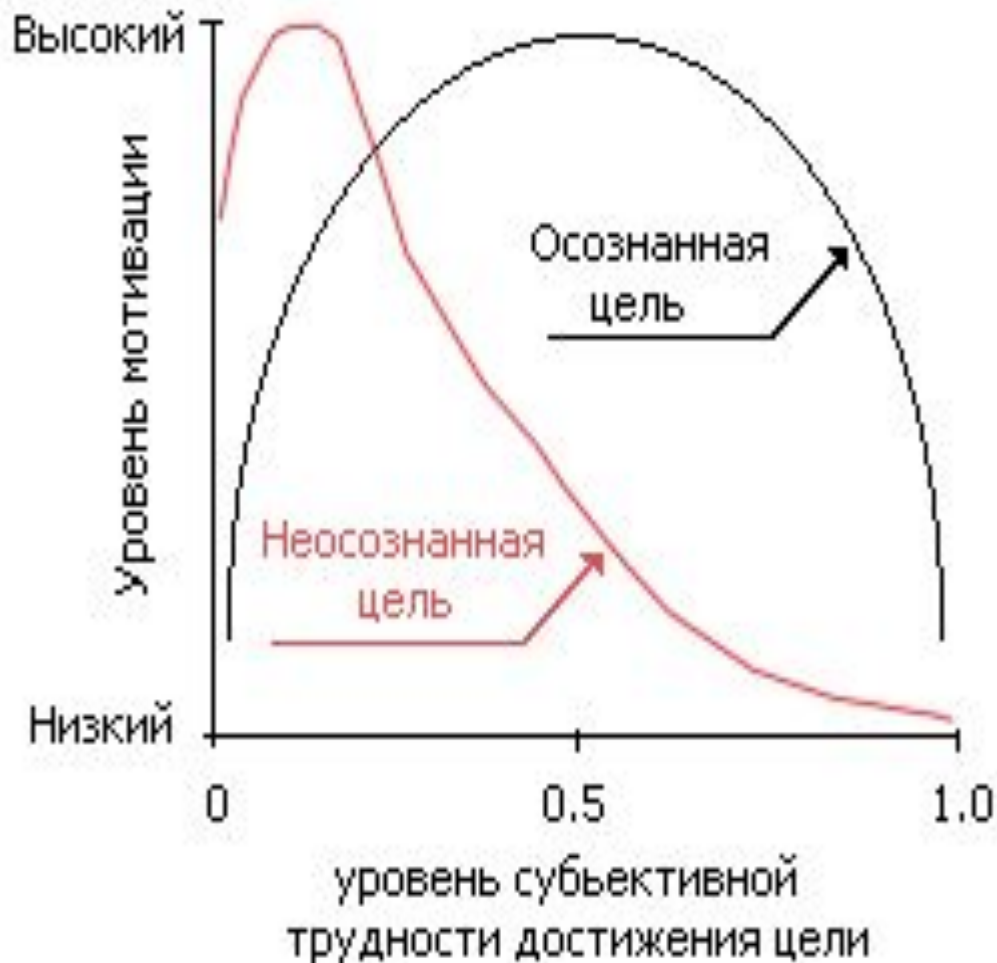
# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ КОНЦЕПЦИЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Партисипативное управление** (экономика участия) – программы вознаграждения за труд, усиливающие мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности организации.

## **Формы партисипативного управления:**

- участие работников в прибылях и собственности (распределение прибыли среди работников в разных формах);
- участие работников в доходах (TQM);
- участие работников в управлении (представительство, бригады результативности, кружки качества).

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ



- Изучение работ
- Планирование работ
- Оценка результативности работ
- Оценка динамики работ
- Групповые формы работы
- Участие

# РАБОТНИКА

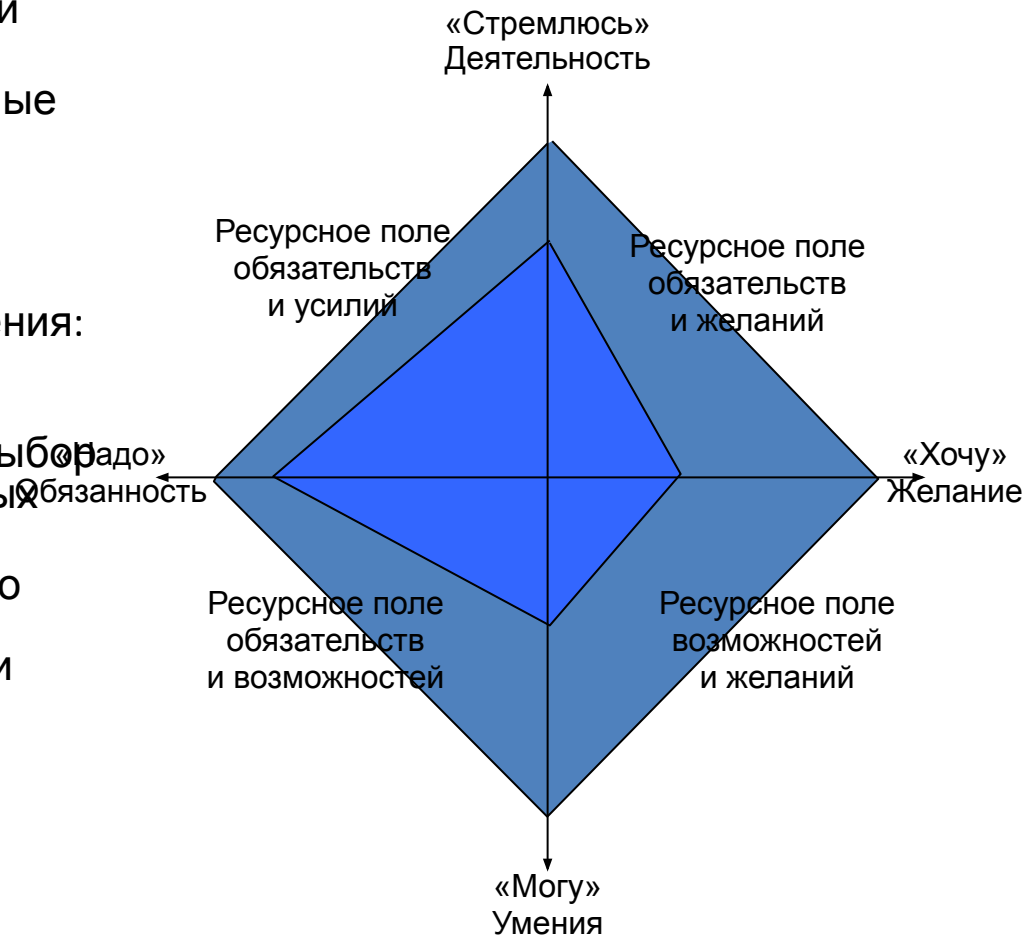
**Деловое поведение** обладает своими *специфическими свойствами*:

- функциональная закреплённость (обычно отражена в должностной инструкции),
- временная заданность (временные параметры могут выступать как стимулы, а могут оказывать тормозящее влияние),
- саморганизуемость (личная программа в рамках общей, отклонения: заорганизованность, неорганизованность),
- мотивационная автономность (выбор приоритетов и профессиональных ценностей),
- предсказуемость поведения и его результатов (как следствие сплочённости, ответственности и компетентности работников),
- сценарная воспроизводимость в нужном режиме.

**Суть управления деловым поведением**

работников заключается в *решении задач*:

- организация поведения с заданными свойствами,



# МОТИВАЦИЯ И ДЕЛОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ

**Цель мотивации** работника в организации – побуждение работника к эффективной деятельности по достижению организационных целей.

**Ключевой фактор мотивации** - система ценностей.

**Результат мотивации** – формирование делового поведения работника, целесообразного с точки зрения организации.

**Деловое поведение работников регулируется:**

- Обязанностями и правами, прописанными в должностной инструкции
- Нормами делового поведения, установленными в организации
- Требованиями руководителя
- Нормами делового поведения, принятыми в организации
- Групповыми нормами
- Индивидуальными нормами и правилами

**Деловое поведение работников обеспечивается:**

- Наличием системы мотивации
- Наличием системы стимулирования
- Наличием организационной культуры
- Установками руководителей на развитие персонала



## Категории персонала и их основные интересы

В  
л  
а  
д  
е  
л  
ь  
ц  
ы

- Получение возрастающей и устойчивой прибыли
- Придание компании общественно-благоприятного имиджа
- Расширение и укрепление собственной власти в компании
- Расширение и укрепление влияния на региональные и федеральные органы власти
- Обеспечение социального мира и порядка в компании
- Реализация принципа экономии во всем, в том числе в зарплате и социальном обеспечении сотрудников

Т  
о  
п  
-  
м  
е  
н  
е

- Стать совладельцем фирмы
- Войти в коллегиальный орган, определяющий стратегию компании
- Создавать и развивать новое направление, продукт
- Нарращивать связи с бизнесменами, политиками и общественными кругами

## Категории персонала и их основные интересы ( продолжение)

С  
р  
е  
д  
н  
и  
е  
м  
е



- **Повысить свою менеджерскую квалификацию**
- **Добиться повышения в должности**
- **Установить прочные деловые отношения с высшим менеджером**
- **Обеспечить высококачественную работу подчиненного персонала**
- **Обеспечить командный подход в работе младших менеджеров**

С  
е  
н  
ж  
е  
р  
ы  
у  
р



- **Повысить свою менеджерскую квалификацию**
- **Добиться повышения в должности**
- **Добиться повышения оплаты труда**
- **Не допустить командных отношений с подчиненными**
- **Обеспечить для себя комфортные условия работы**

## Категории персонала и их основные интересы ( продолжение)

С  
п  
е  
ц  
и  
а  
л  
и  
с

- Получать возможные льготы от фирмы
- Повышать квалификацию
- Добиться более интересной и высокооплачиваемой работы
- Работать в условиях благоприятного морально-психологического климата

Т  
р  
а  
б  
о  
ч  
и  
е

- Добиться более разнообразной и высокооплачиваемой работы
- Получить самостоятельность в планировании своего труда
- Работать в условиях благоприятного морально-психологического климата

# Жизненный цикл организации и система оплаты труда

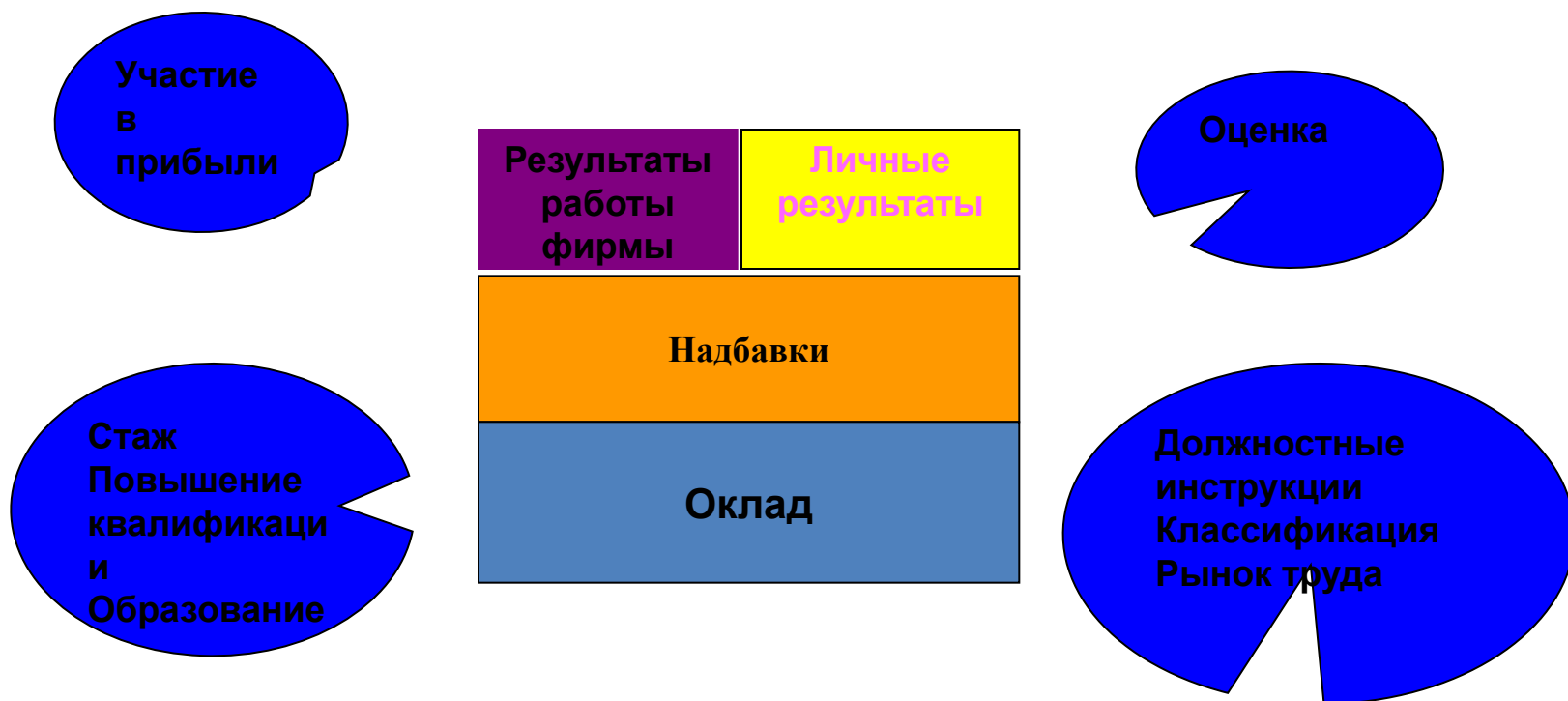
Этапы жизненного цикла бизнеса			
ВНЕДРЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	УПАДОК
Характеристики системы оплаты труда			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость в оплате</li> <li>• Безналичное вознаграждение (бесплатные обеды и т.д.)</li> <li>• Низкий оклад, высокие премии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособные оклады</li> <li>• Участие в прибылях</li> <li>• Опционы</li> <li>• Долгосрочные системы премирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурированная система оплаты</li> <li>• Оклады – выше рыночных</li> <li>• Система оплаты по заслугам</li> <li>• Вознаграждение долго работающих в организации</li> <li>• Системы стимулирования для сокращения расходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замораживание зарплат</li> <li>• Сокращение отпусков</li> <li>• Увеличение продолжительности рабочего дня</li> <li>• Исключается участие в прибылях</li> <li>• Поощряется лояльность</li> <li>• «Искавляется» система оплаты – перераспределяются ф-ции</li> </ul>

# Этапы эффективного стимулирования персонала

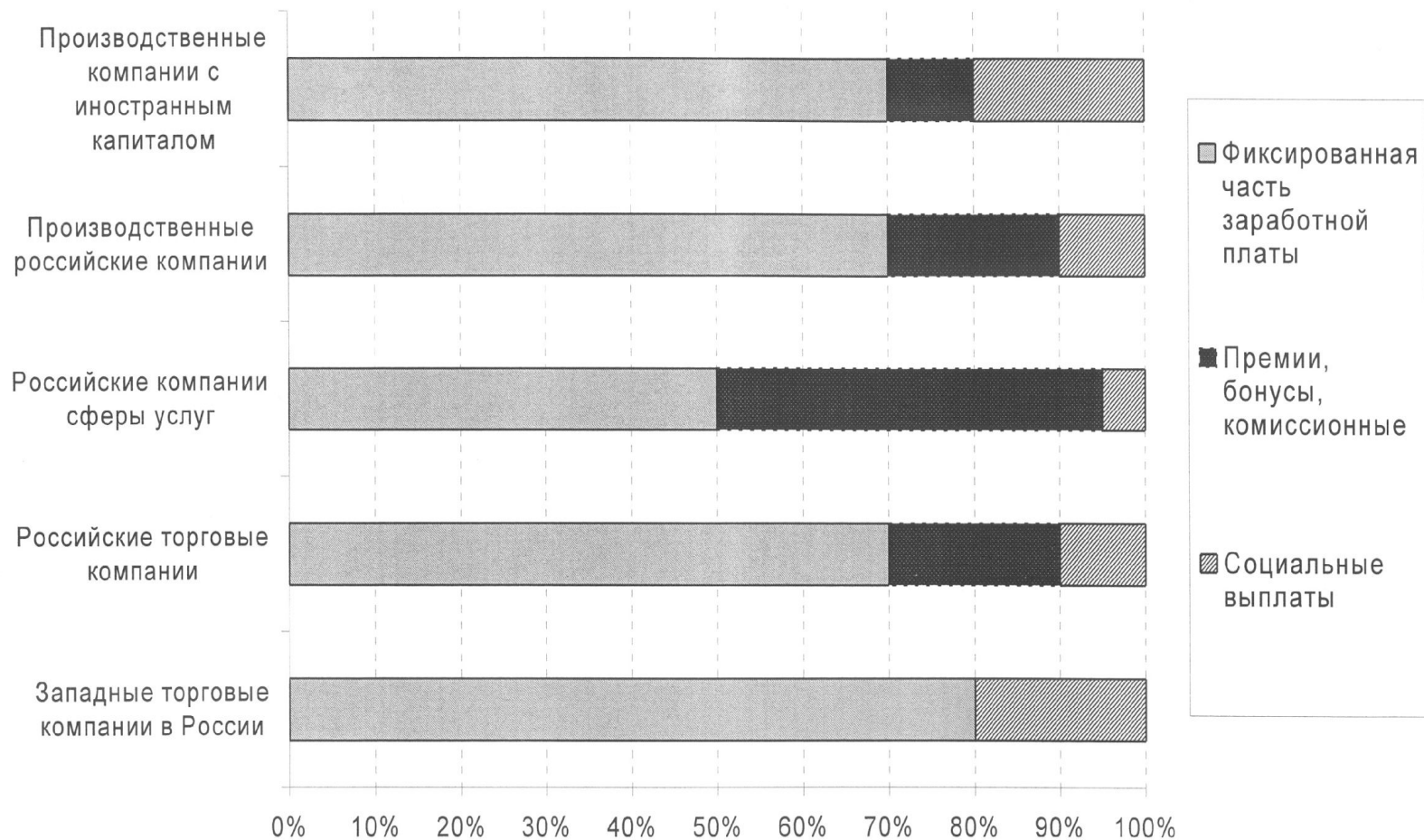
Четкое описание трудовых функций работников.

1. Анализ ситуации на рынке труда и у конкурентов
2. Определение базовой ставки оплаты труда.
3. Оценка результатов деятельности работника.
4. Определение стимулирующих выплат.

## Система оплаты труда

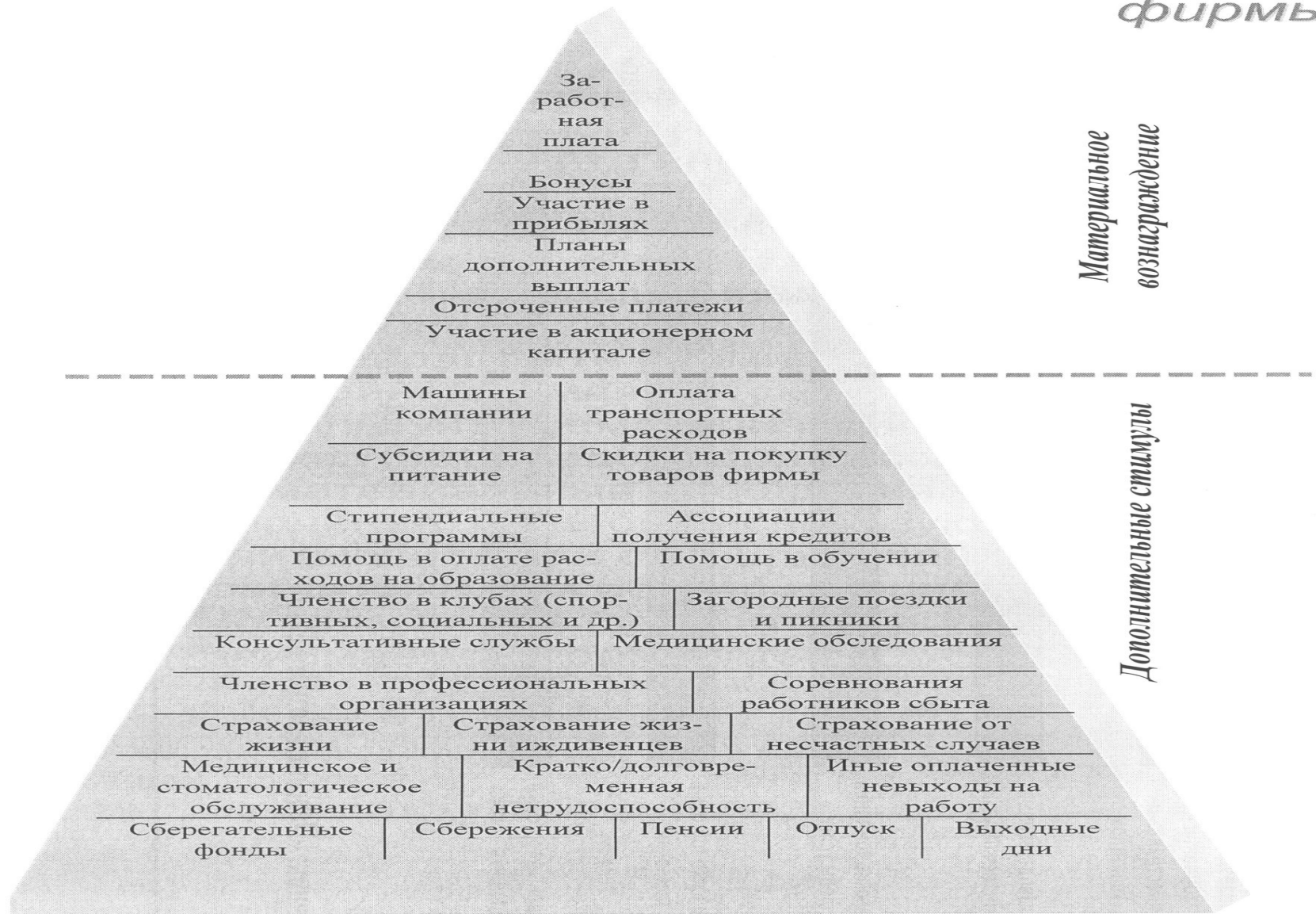


# Структура оплаты труда

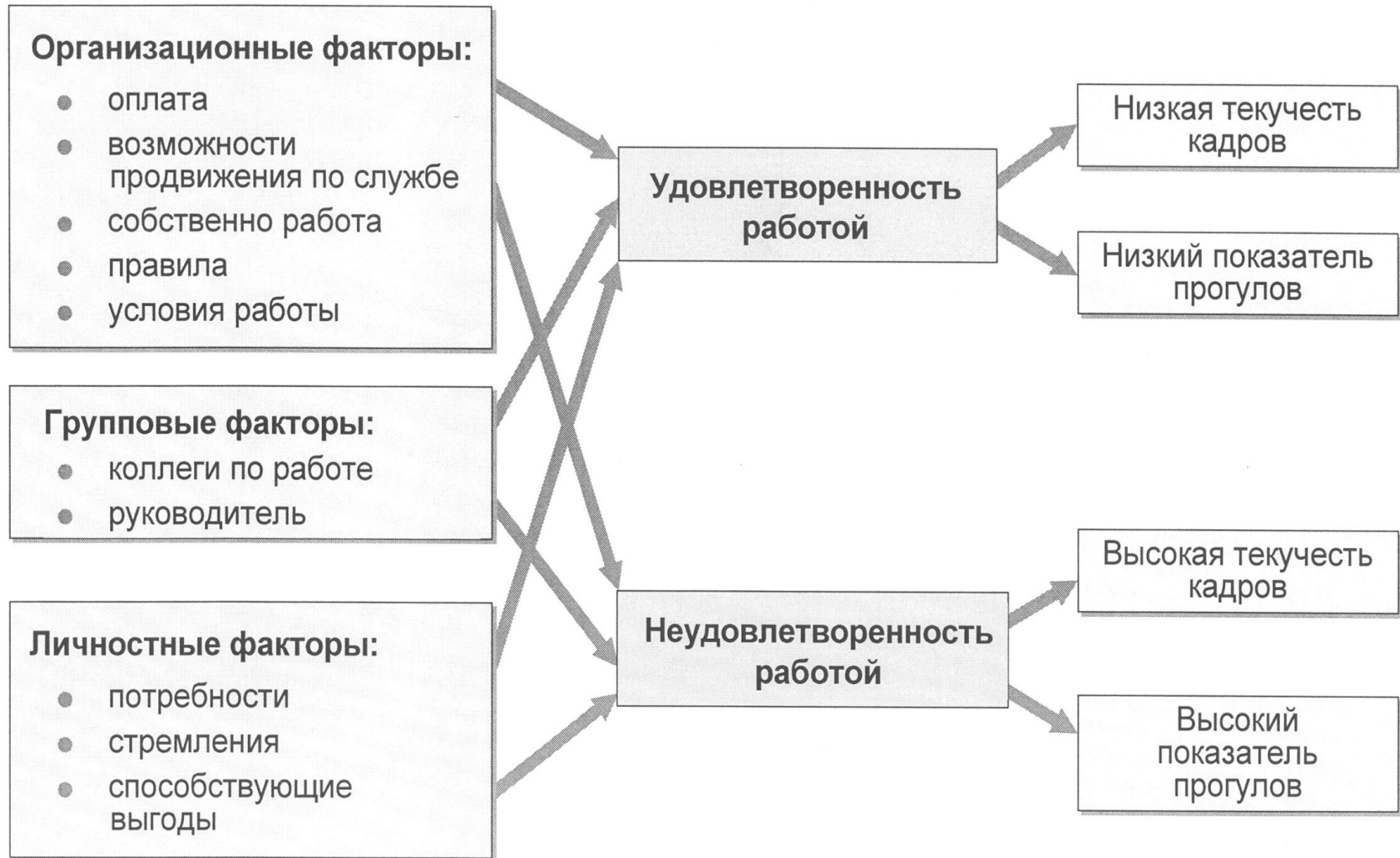


Источник: «Персонал-бизнес-центр»

# Формы стимулирования персонала фирмы

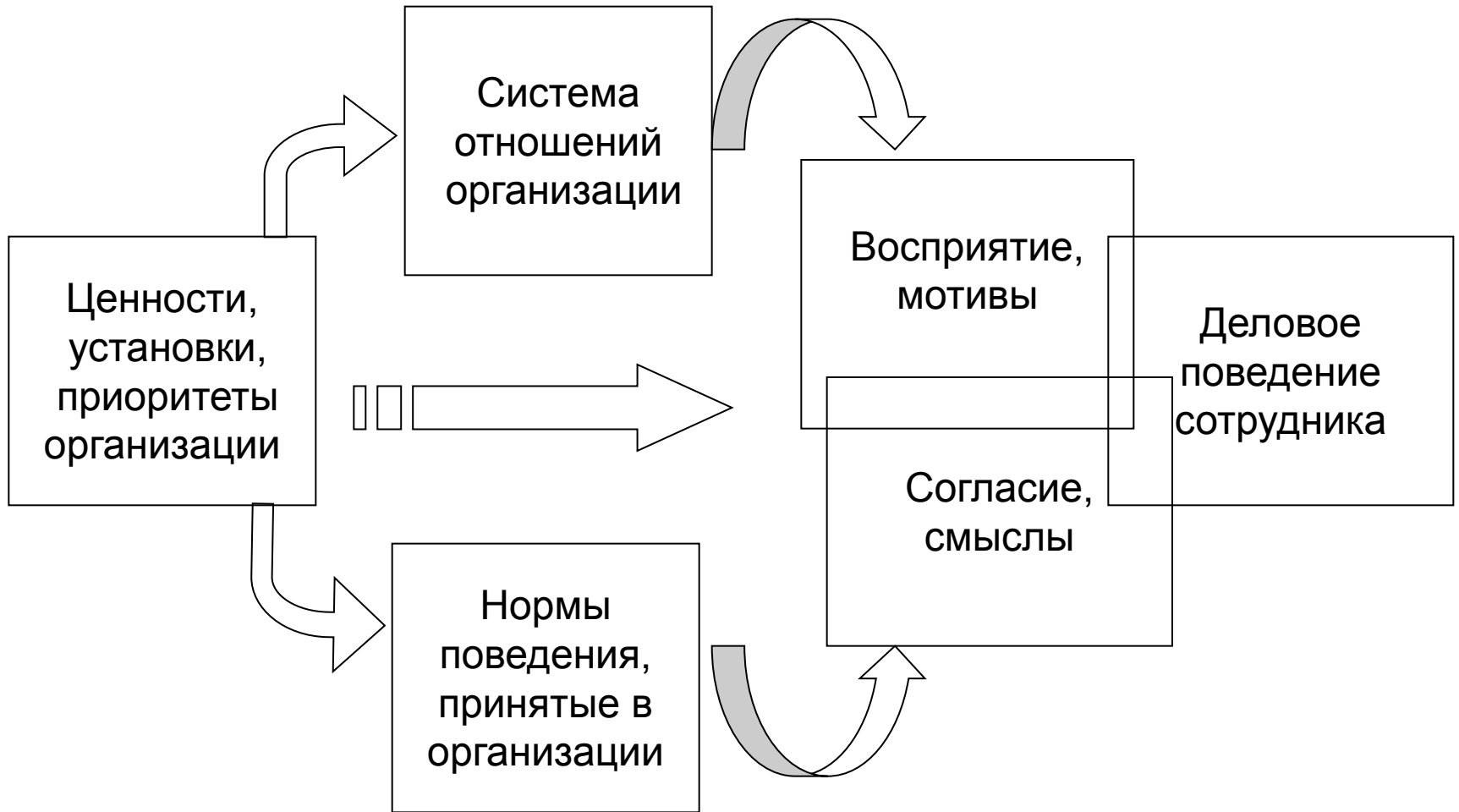


# Причины и следствия удовлетворенности и неудовлетворенности работой





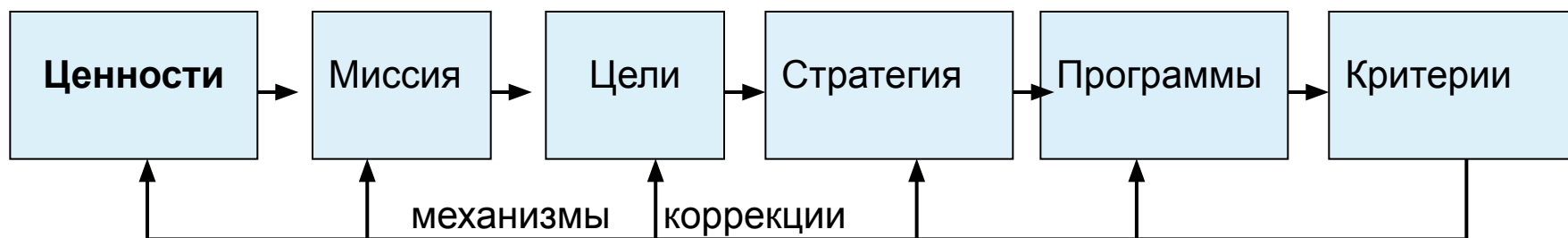
# Влияние организационной культуры на мотивацию и деловое поведение работника



# ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Решение задач

- по адаптации организации к внешней среде



- по интеграции внутренней среды

- Выработка «языка» организации
- Распределение власти и полномочий
- Разработка норм взаимодействия
- Определение организационных границ
- Разработка системы поощрений и наказаний

# МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ

- Организация работ
- Материальное стимулирование
- Моральное стимулирование
- Постановка целей
- Оценка и контроль
- Информирование
- Практика управления
- Меры дисциплинарного воздействия
- Обращение к наиболее значимым для работника ценностям

# ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ (1)



Объясняйте, чего ждет от работника организация:

- каких компетенций;
- каких результатов деятельности;
- каких личностных качеств;
- какого делового поведения.



Следуйте в оценке труда работника заявленным критериям.



Регулярно сравнивайте уровень оплаты труда в организации:

- с результатами деятельности;
- с компаниями подобного профиля;
- с ситуацией на рынке труда;

# ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ (2)

## ПРИМЕНЯТЬ

- Добиваться совпадения личностного смысла и общественной значимости.
- Периодически проверять гигиенические факторы.
- Изменять систему мотивов в сторону добавления, а не уменьшения стимулов.
- Проводить мониторинг рынка труда и опросы.
- Использовать программы обогащения труда.
- Показывать систему стимулирования работникам.
- Использовать моральные стимулы.

## ОТКАЗАТЬСЯ

- От стимулов, которые не приобрели личностный смысл.
- От убеждения, что гигиенические факторы мотивируют.
- От практики уменьшения числа стимулов без объяснения работникам.
- От неконкурентной системы мотивации и стимулирования.
- От программ, к которым работники не готовы.
- От общей ведомости при выплате заработной платы.
- От критики в присутствии других работников.

# РЕЗЮМЕ

1. Мотивация – это процесс стимулирования индивидуума или группы людей к деятельности, способствующей достижению целей организации; она необходима для внедрения принятых решений и эффективного выполнения работ.
2. В прошлом в существовавших социально-экономических условиях методы мотивации иногда оказывались эффективными, даже если базировались на неверных допущениях, как, например, в случае с концепцией «экономического человека» Адама Смита.
3. Современные теории мотивации базируются на психологических исследованиях, с которыми менеджеры ознакомились благодаря работам Элтона Мэйо – основателя бихевиористской школы менеджмента.

# РЕЗЮМЕ

4. Содержательные теории мотивации А.Маслоу, Д.Мак-Клелланда и Ф.Герцберга сфокусированы на выявлении человеческих потребностей.
5. Потребности – это воспринимаемый недостаток чего-либо, побуждающий индивидуума к действию  
Первичные потребности закладываются генетически, вторичные вырабатываются с опытом.
6. Потребности можно удовлетворить путем предоставления вознаграждения, которые работник воспринимает как ценное для себя. Менеджеры используют внешние (зарплата, повышение по службе) и внутренние вознаграждения, заложенные в самой работе.

# РЕЗЮМЕ

7. По теории Маслоу пять базовых потребностей человека – физиологические, в защищенности, социальные, в успехе и в самореализации – образуют четкую иерархию. Потребности высших уровней не мотивируют человека до тех пор, пока, как минимум частично, не удовлетворены потребности нижнего уровня. Но эта иерархия не является абсолютно строгой.
8. Менеджеры, работающие на международном уровне, должны учитывать, что относительная важность потребностей работников часто варьируется в зависимости от страны, особенно если страны развиты в разной степени.



# РЕЗЮМЕ

9. Сделав вывод о неполноте классификации потребностей по теории Маслоу, Мак-Клелланд дополнил ее, описав потребности во власти, в успехе и в причастности.
10. Герцберг сделал вывод, что на удовлетворение потребностей влияют факторы рабочей среды. Гигиенические факторы (зарплата, условия труда, межличностные взаимоотношения и характер контроля) лишь предотвращают возникновение чувства неудовлетворенности человека работой. Чтобы мотивировать работника к труду, необходимы мотиваторы: ощущение успеха, повышение по службе, признание заслуг,

# РЕЗЮМЕ

11. Процессуальные теории мотивации соглашаются с мотивирующей ролью потребностей, но рассматривают мотивацию с точки зрения того, что определяет поведение работника с учетом его восприятия, ожиданий и опыта.
12. Теория ожиданий базируется на идее, что человек направляет свои действия на достижение какой-либо цели, только если ожидает, что это с большей степенью вероятности позволит ему удовлетворять свои потребности. Мотивация зависит от ожиданий относительно соотношений «усилия – результаты», «результаты – вознаграждение» и валентность вознаграждения. Мотивация будет наиболее эффективной, если индивидуум верит, что его усилия непременно позволят ему достичь целей и в результате обеспечат ценное для него вознаграждение. В противном случае мотивация ослабевает

# РЕЗЮМЕ

13. Теория справедливости гласит, что люди субъективно оценивают соотношение вознаграждения к усилиям и сравнивают его с тем, что, по их восприятию, за такие же усилия получили другие работники. Если вознаграждение воспринимается как несправедливое, это приводит к психологическому напряжению работника.
14. Получившая широкое распространение модель Портера – Лоулера базируется на идее, что мотивация зависит от потребностей, ожиданий и воспринимаемой справедливости вознаграждения. Результаты деятельности работника обусловлены его усилиями, чертами его характера, его способностями и восприятием им своей роли. Усилия зависят от воспринимаемой работником ценности вознаграждения и от его уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели результаты труда ведут к удовлетворенности работника, а не наоборот, как гласит теория человеческих отношений.

## **ЗАДАНИЕ 3**

Выберите из своего опыта какую-либо мотивационную ситуацию и шаг за шагом покажите, как в ней можно применить модель Портера – Лоулера.