

**МОТИВАЦІЯ**

# Уровни проблемы

- Определение (мотивация / стимулирование)
- Теория (Какую теорию применять?)
- Структура (На какую часть воздействовать?)
- Практика (Как организовать?)

# Определение

- **«Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».

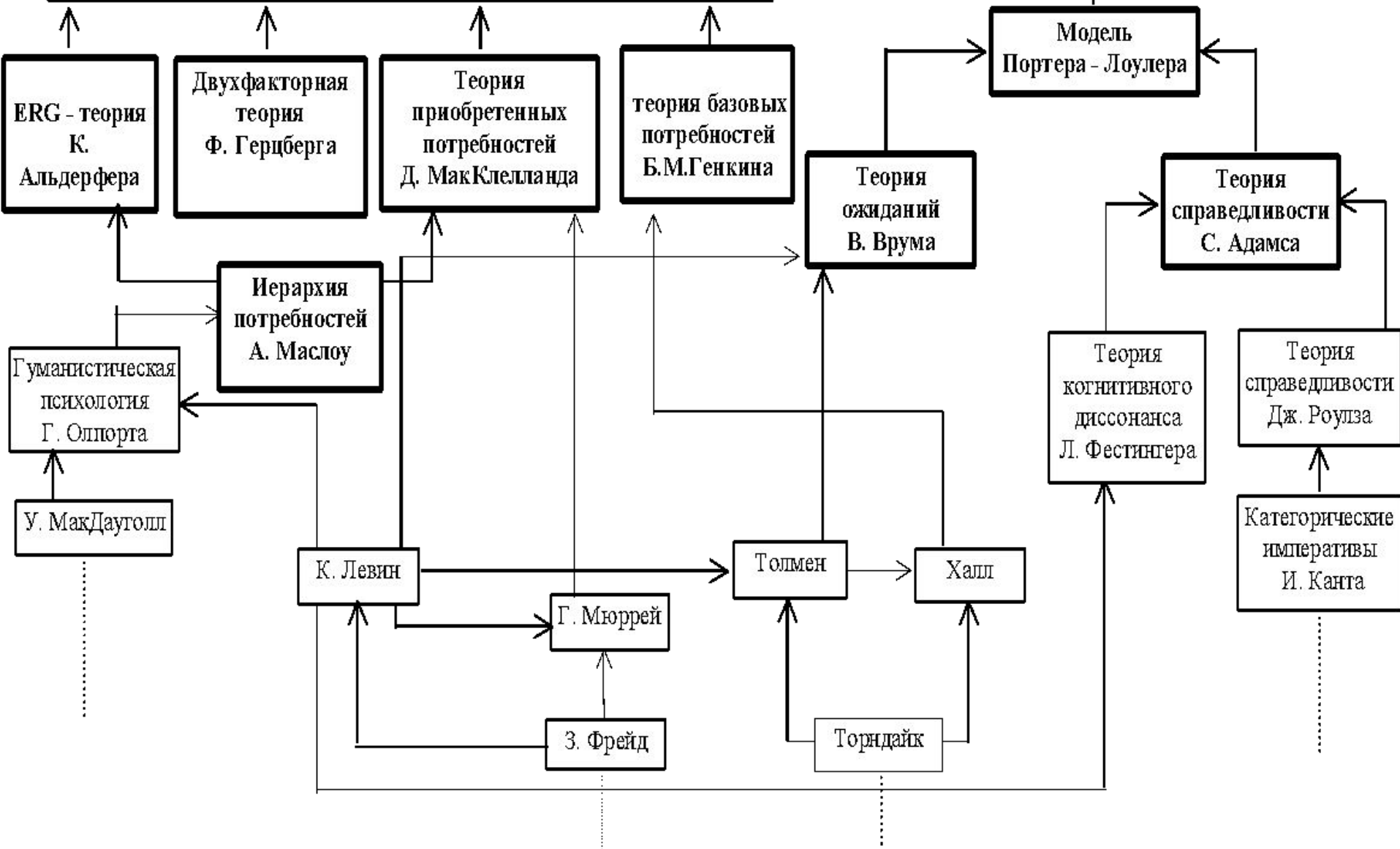
# Теории мотивации

- Содержательные
- Процессуальные

**Теории содержания мотивации**

**Теории процесса мотивации**

**Теория потребностей**



# Содержательные теории МОТИВАЦИИ

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей **А.Маслоу**;
- теория существования, связи и роста **К. Альдерфера**;
- теория приобретенных потребностей **Д. МакКлелланда**;
- теория двух факторов **Ф.Герцберга**
- теория **Б.Генкина**

# Теория иерархии потребностей А.Маслоу

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей,  
которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям;  
удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то возникает другая;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены

В соответствии с теорией Маслоу существуют  
основные группы  
потребностей:

**Первичные:**

- Потребность безопасности
- Физиологические потребности

**Вторичные:**

- Потребность самовыражения
- Потребность уважения и признания
- Потребность принадлежать к социальной группе



## **ПОТРЕБНОСТИ В САМОВЫРАЖЕНИИ**

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

## **ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ**

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

## **СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ**

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3. Проводите с подчиненными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

# Пирамида человеческих потребностей Маслоу



# Теория существования, связи и роста Альдерфера

- К. Альдерфер считает, что потребности любого человека могут быть объединены в отдельные группы, но в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, таких групп потребностей существует только три:
  - потребности существования;**
  - потребности связи;**
  - потребности роста.**

- **Потребности существования** включают в себя две группы потребностей Маслоу: физиологические и безопасности.
- **Потребность связи** отражает социальную природу человека, то есть человек стремится быть хорошим членом семьи, иметь друзей, коллег, начальников и подчиненных, и даже врагов. Поэтому сюда можно отнести все потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.
- **Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также потребности признания и потребности, которые связаны со стремлением к развитию и самосовершенствованию людей.

- Эти группы потребностей также как и в теории Маслоу, расположены иерархически, но между ними есть **одно принципиальное различие**.
- По теории Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх, а Альдерфер считает, что **движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня**.
- В случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня, усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переводит внимание человека на этот уровень. Например, если человек не смог удовлетворить потребности служебного роста, то у него происходит включение

Таким образом, в соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает **восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным**, т.е. когда потребность на верхнем уровне не удовлетворяется, происходит переключение на потребность на нижнем уровне, что определяет обратный ход сверху вниз.

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

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации.

# Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

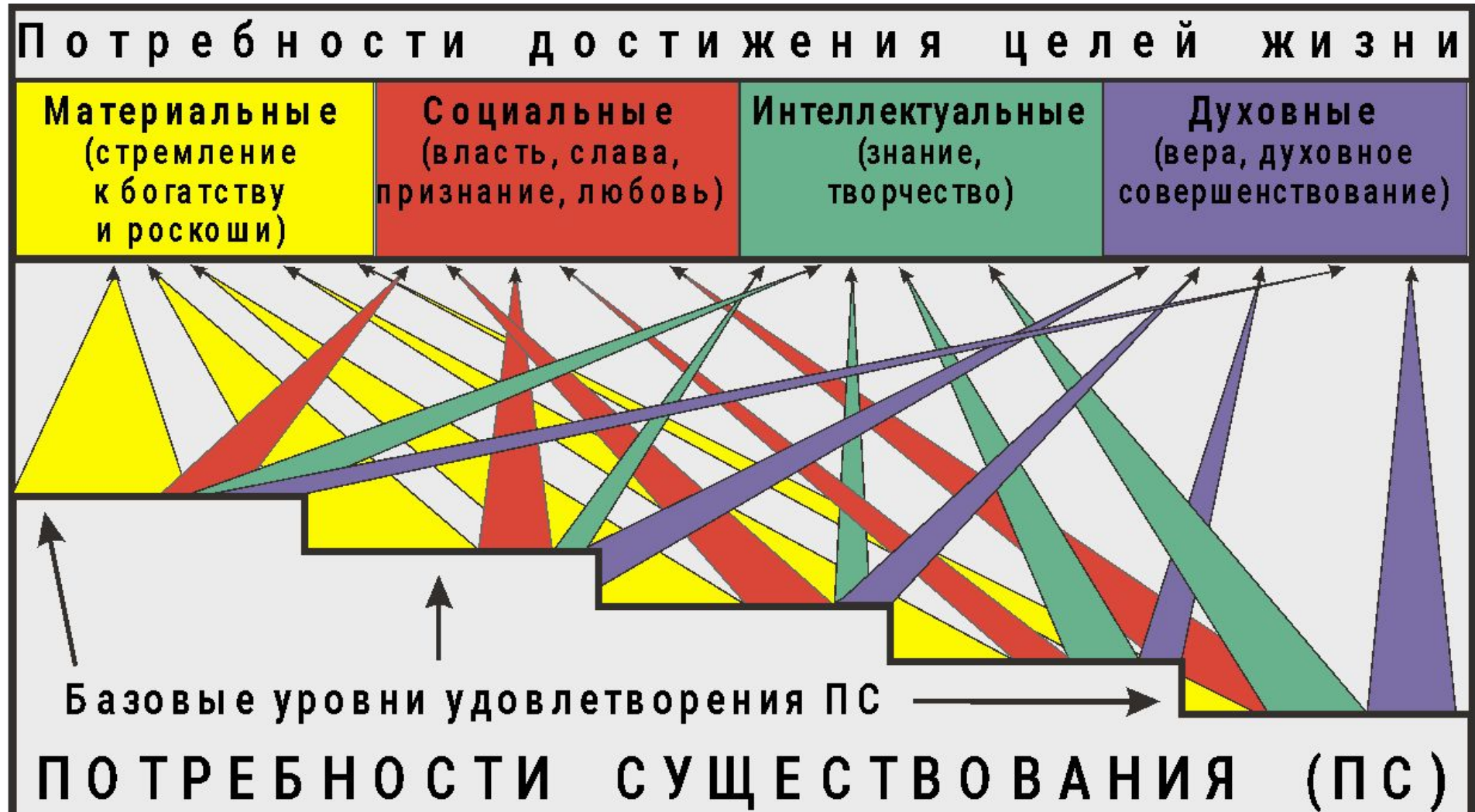
- Эта теория связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей **достижения, соучастия и властвования**.
- **Потребность достижения** - стремление человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем раньше.
- **Потребность соучастия** – это стремление человека к дружеским отношениям с окружающими.
- **Потребность властвования** – эта потребность развивается в процессе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, происходящие в его окружении, т.е. эта потребность является приобретенной.
- Существует две группы людей с высокой потребностью властвования.
  - Первая группа – это те, кто стремится к власти ради властвования, т.е. командовать людьми и не интересоваться делами самой организации.
  - Вторая группа – это те лица, которые стремятся к власти ради решения групповых задач, т.е. целей организации и путей их достижения.

# Теория 2-х факторов Ф. Герцберга

<b>Факторы условий труда (ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ)</b>	<b>Мотивирующие факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Политика фирмы</li><li>- Условия работы</li><li>- Заработная плата</li><li>- Межличностные отношения в коллективе</li><li>- Степень непосредственного контроля за работой</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Успех</li><li>- Продвижение по службе</li><li>- Признание и одобрение результатов работы</li><li>- Высокая степень ответственности</li><li>- Возможности творческого и делового роста</li></ul>



# Вознаграждение и МОТИВАЦИЯ [Б.М.Генкин]



# Три основные процессуальные теории МОТИВАЦИИ

- теория ожиданий
- теория справедливости
- модель Портера-Лоулера.

# ***ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ***

часто ассоциирующаяся с работами **Виктора Врума**, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

***ОЖИДАНИЯ.*** Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- **затраты труда - результаты;**
- **результаты - вознаграждение**
- **и валентность (удовлетворенность вознаграждением).**

# Модель мотивации по Вруму.

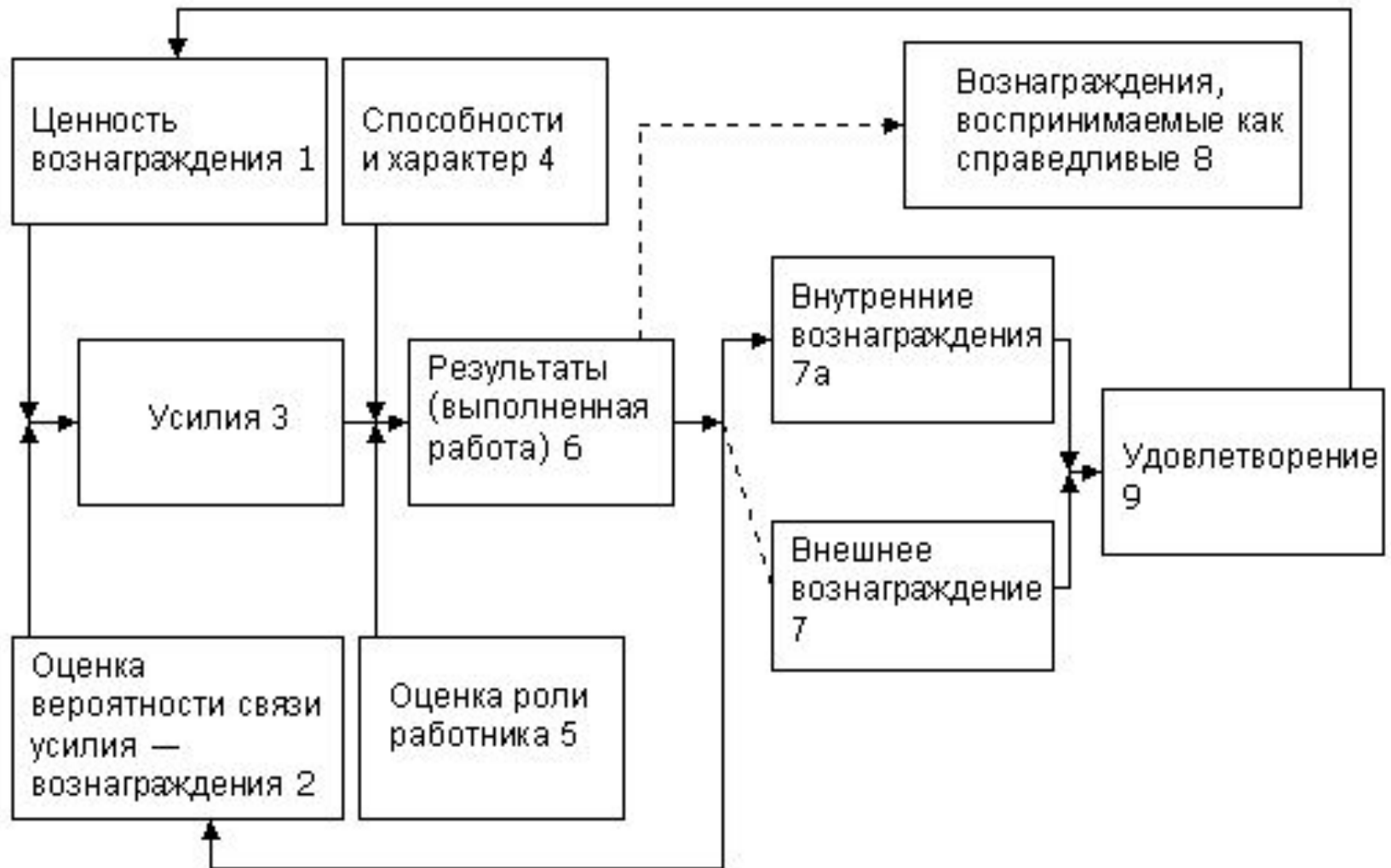
Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты E - P	X	Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение P - O	X	Ожидаемая ценность вознаграждения Валентность	=	Мотивация
--	---	---	---	--	---	-----------

$$\begin{aligned}
 & \text{Стимул к действию (мотивация)} = \\
 & (\text{Усилие} - \text{исполнение}) \times (\text{Исполнение} - \text{результат}) \times (\text{Валентность}) = \\
 & = 0.2 \quad \times \quad 0.75 \quad \times \quad 1.0 = 0.15
 \end{aligned}$$

# Проблема справедливости вознаграждения

- **Концепция справедливости Джона Роулза (1921-2002)**  
**«Теория справедливости» («A Theory of Justice» – 1971 г.)**
  - Каждый человек имеет равное право на наиболее обширную свободу, совместимую с аналогичной свободой для всех
  - Неравенство допускается, но только, если оно максимизирует ожидания наименее обеспеченного члена общества
  - только улучшив положение каждого конкретного члена общества, можно максимизировать благосостояние общества в целом
- **Теория справедливости Дж.Адамса**
  - Суть её заключается в том, что работники сопоставляют свои усилия с их оплатой. А также соотносят свои усилия, приложенные к выполнению работы и вознаграждение за неё с усилиями и вознаграждением других таких же работников.

# Модель Портера-Лоулера



# «X», «Y» и «Z»

- Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который к ней добавил теорию «Y». Теория «Z» была предложена в 80-х годах В. Оучи (модель поведения и мотивации человека).
- «X», «Y» и «Z» – разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду.

**В теории «Х»** легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Поэтому естественным является применение в качестве **главного стимула принуждения, а вспомогательного – материального поощрения.**

**Теория «У»** является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к трудовой деятельности в этой теории располагаются в следующем порядке: **самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.** Удельный вес таких работников невелик, и чаще всего эти работники являются индивидуалистами и не могут полностью раскрыть свои таланты в группе.

**В теории «Z»** одной из основных предпосылок является то, что человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия, как в настоящее время, так и в будущем. Эта теория описывает хорошего работника предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. В данной теории существует следующая последовательность: **материальное и моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.**

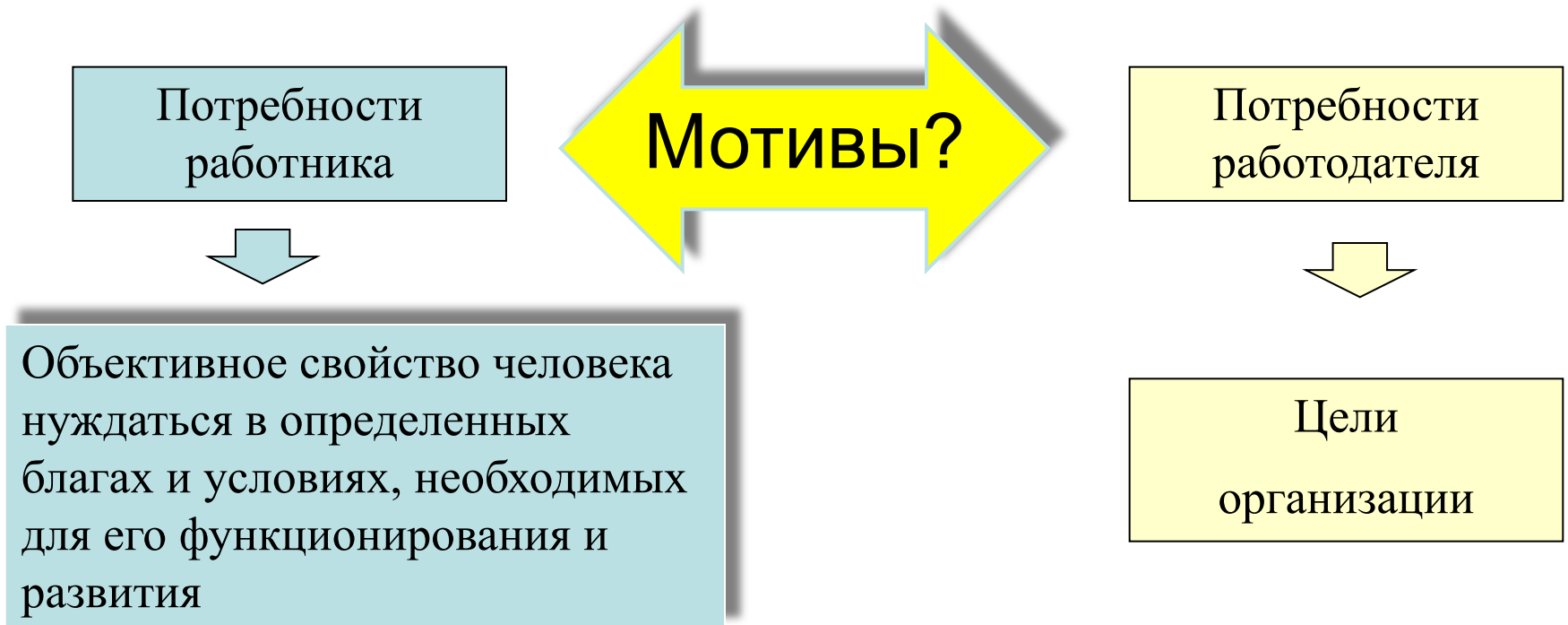


# Какую теорию применять?

Примеры

# ПОТРЕБНОСТЬ

Объективное свойство человека нуждаться в определенных благах и условиях, необходимых для его функционирования и развития.



# Мотивы работника

## Потребностно-мотивационные теории

**ЧТО?**

### Содержательные:

- ✓ А. Маслоу
- ✓ К. Альдерфер
- ✓ Д. Мак Клеlland
- ✓ Ф. Герцберг
- ✓ Б. М. Генкин

**КАК?**

### Процессуальные:

- ✓ Теории X, Y, Z
- ✓ Теория справедливости
- ✓ Теория ожидания  
    Модель В. Врума
- ✓ Модель Портера-Лоулера

# Вознаграждение и МОТИВАЦИЯ

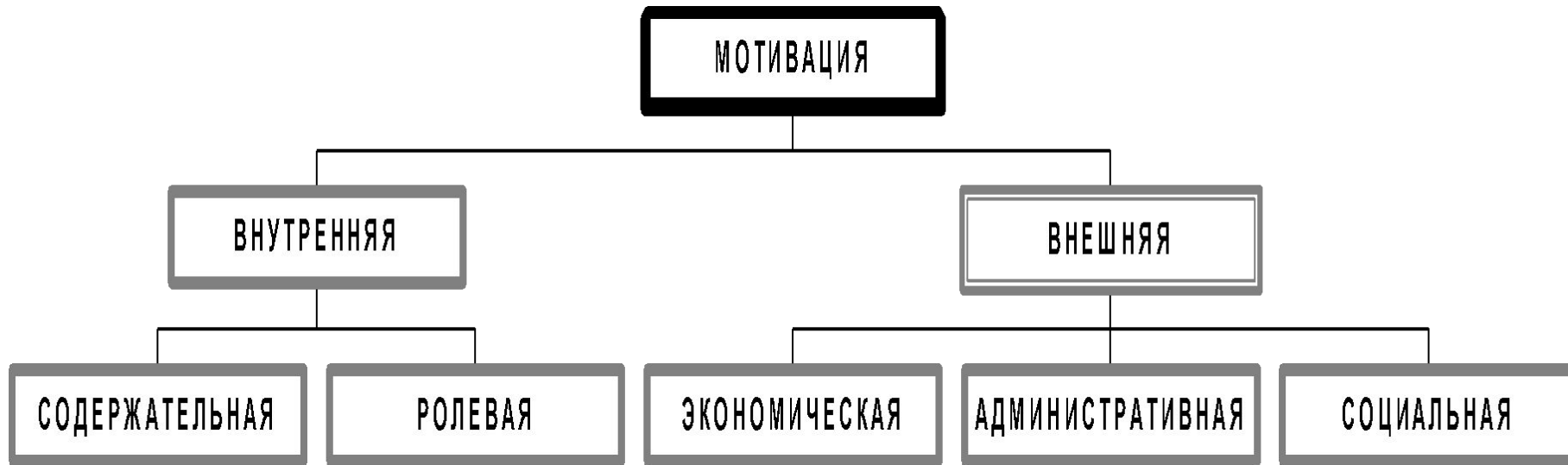
Пирамида  
человеческих  
потребностей  
Маслоу

Элементы  
вознаграждения



«**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».

Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. С.360.



Внешнюю мотивацию называют *стимулированием*.

# Неденежные (малозатратные) формы

## МОТИВАЦИИ

- ***I группа «Общественное признание отдельной личности».***
- 1. Планирование карьеры (т. е. план служебного роста).
- 2. Внутренняя планировка кабинета, его размеры.
- 3. Поездки на предприятия заказчика.
- 4. Специально отведенные места для парковки машин.
- 5. Ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги того или иного сотрудника перед фирмой.
- 6. Специальные статьи во внутрифирменной прессе.
- 7. Специальные задания.
- 8. Почетные значки, вручаемые в присутствии коллег сотрудника.
- 9. Пластинка с фамилией и фотографией сотрудника, вывешиваемая у входа в фирму.
- ***II группа «Общественное признание деятельности группы».***
- 1. Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене фирмы с фотографией всех участников группы.
- 2. Пластинки отдела с фамилиями сотрудников.
- 3. Организация обедов с руководством высшего звена.
- 4. Вручение сувениров всем сотрудникам группы.
- ***III группа «Личное признание со стороны начальства».***
- 1. Благодарность в письменной форме на справках и отчетах, подготовленных сотрудниками.
- 2. Письмо, направленное на дом сотруднику его руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в деятельность фирмы.
- 3. Открытки, направляемые сотруднику на дом по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности с выражением признательности за его труд в последний год.

# Связь основных понятий теорий мотивации

- Потребность
- Стимул
- Мотив
- Мотивация

# ПОТРЕБНОСТЬ

Объективное свойство человека  
нуждаться в определенных условиях,  
необходимых для его  
функционирования и развития

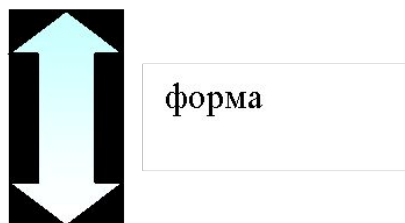
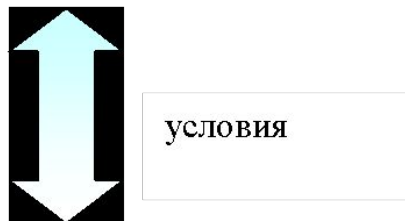
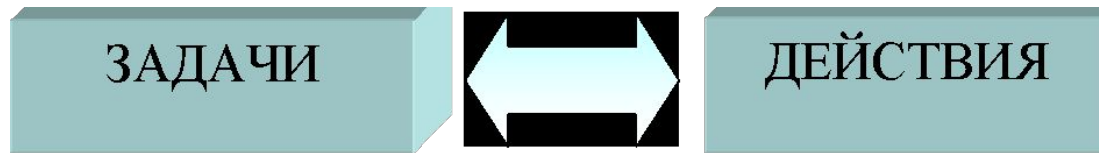


# СТИМУЛ

**СТИМУЛ** – это находящееся во вне ожидаемое вознаграждение или отсутствие негативного результата.

# МОТИВ

- Мотив – это сложный психологический феномен, выступающий как осознанное основание осуществления деятельности и представляющий собой активацию потребностей человека, регулируемую системой его ценностей, интересов, личностных диспозиций в соответствии с ограничениями, налагаемыми внешней средой.
- **Мотив – основание деятельности**
- **Мотив = потребность + стимул**
- Мотив как психологический феномен обладает двумя основными характеристиками – силой и устойчивостью.

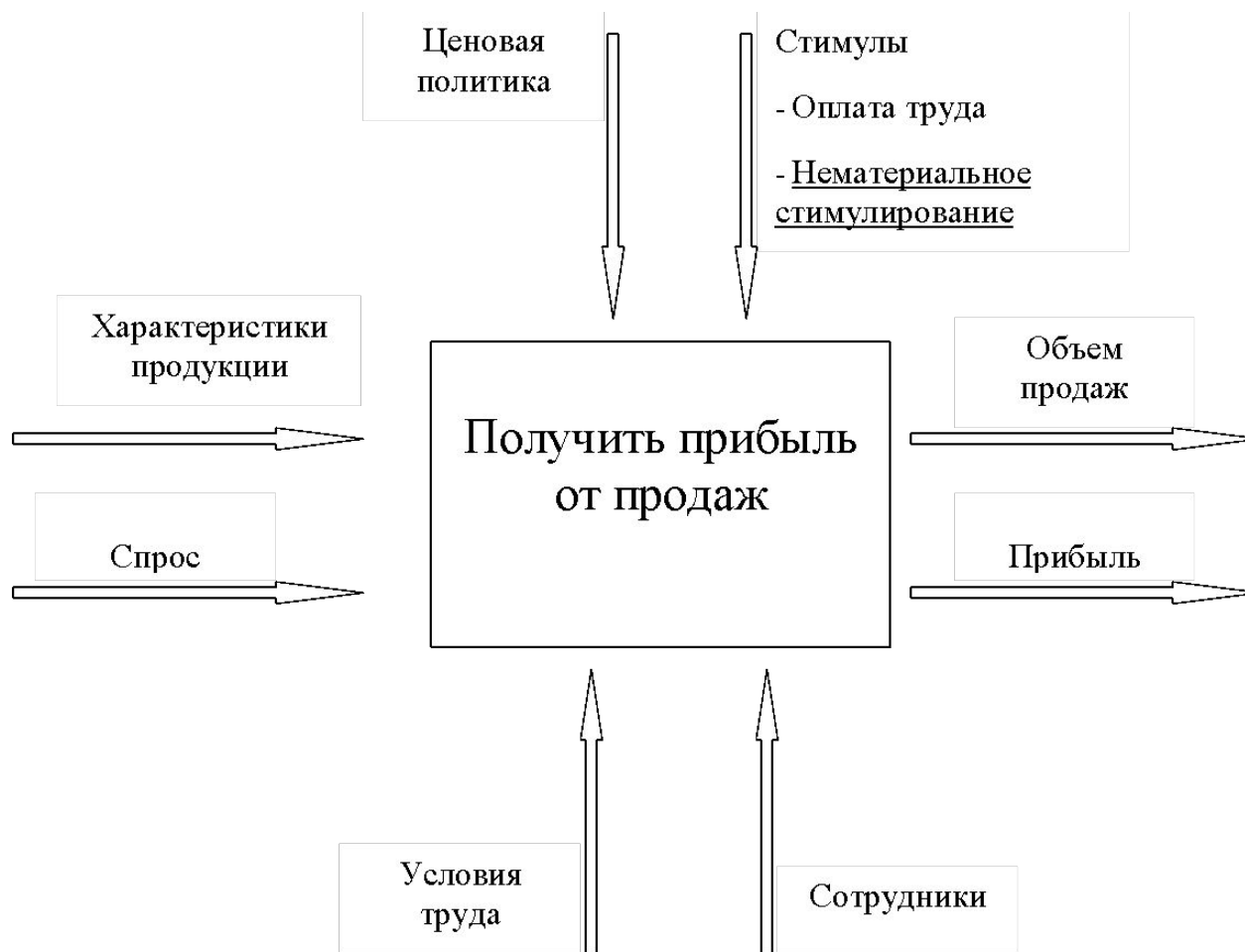


# Д/з

Привести примеры формирования мотивов из разных областей:

- Криминалистика (формирование мотива преступлений)
- Благотворительность
- Обучение
- Бизнес
- др. (придумать самостоятельно)

# Пример оценки эффективности неденежной мотивации



# Оценка эффективности неденежной мотивации

(по материалам учебного фильма «Неденежная мотивация»)

- Изменились только объем продаж и неденежная мотивация (руководитель оценивает потраченное время(затраты) как 1 месячную ЗП, а рост объема продаж составил 30 его ЗП)

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

*Рентабельность*

$$\text{вложений в} = \frac{30}{1} \times 100\% = 3000\%$$

*нематериальное*

*стимулирование*

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ**

# ***1. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе***

- Американский психолог Б. Скиннер пишет: «Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания». Положительное подкрепление активно формирует поведение в желаемом направлении, повышает самооценку, мотивирует овладение новыми навыками, увеличивает инициативность. Люди редко считают, что их наказали справедливо, поэтому в долгосрочном аспекте негативное подкрепление вызывает открытое либо скрытое сопротивление.



## **2. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые**

- Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет свою мотивирующую силу — человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого поощрения будет восприниматься как несправедливость. Так что вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект. Ярким примером действия данного правила является широко применявшаяся в предыдущие годы в нашей стране система «прогрессивок», когда за выполнение плана предприятием все его работники получали определенную надбавку к заработной плате. Так как план выполнялся практически всегда, данная надбавка рассматривалась как составная часть заработной платы и мало стимулировала работников. Ее же редкое отсутствие вызывало недовольство среди работников. Следовательно, даже доказавшие свою эффективность системы поощрения работников необходимо время от времени менять.

### ***3. Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект***

- Человеку должно быть совершенно точно известно за что конкретно произошло поощрение. Тогда эти желательные действия будут закреплены и получают дальнейшее развитие. Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников и их окружающих, чем отложенное на длительный срок. Оно может принимать различные формы. Например, президент компании IBM Т.Уотсон ввел практику выписывания чеков прямо на месте событий за достижения, которые он обнаруживал во время своих обходов предприятий.

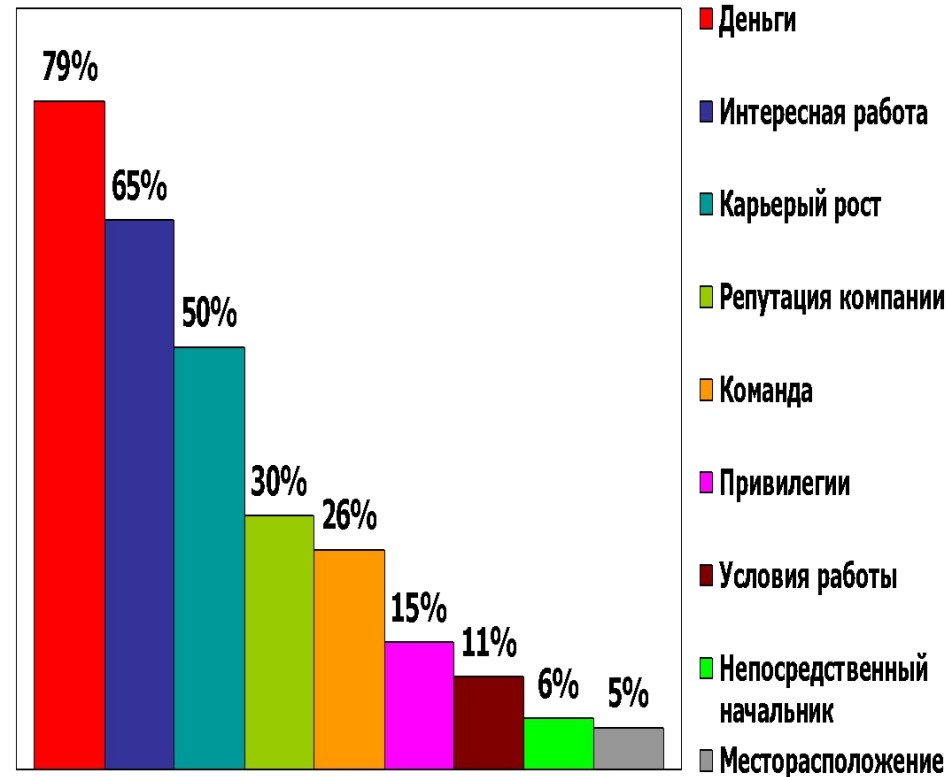
#### **4. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые —удовлетворение.**

- Свои достижения люди преимущественно оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям. Разница между собственным заработком и заработком коллеги является подчас более устойчивым фактором удовлетворенности, чем сам заработок. Высокие, редко кому достающиеся награды, обескураживают остальных сотрудников, всех тех, кто их не получил. Они вызывают напряженность среди персонала, приводят к ухудшению взаимоотношений. В то же время небольшие, часто и многими получаемые поощрения оказывают положительное воздействие на индивида и коллектив в целом.

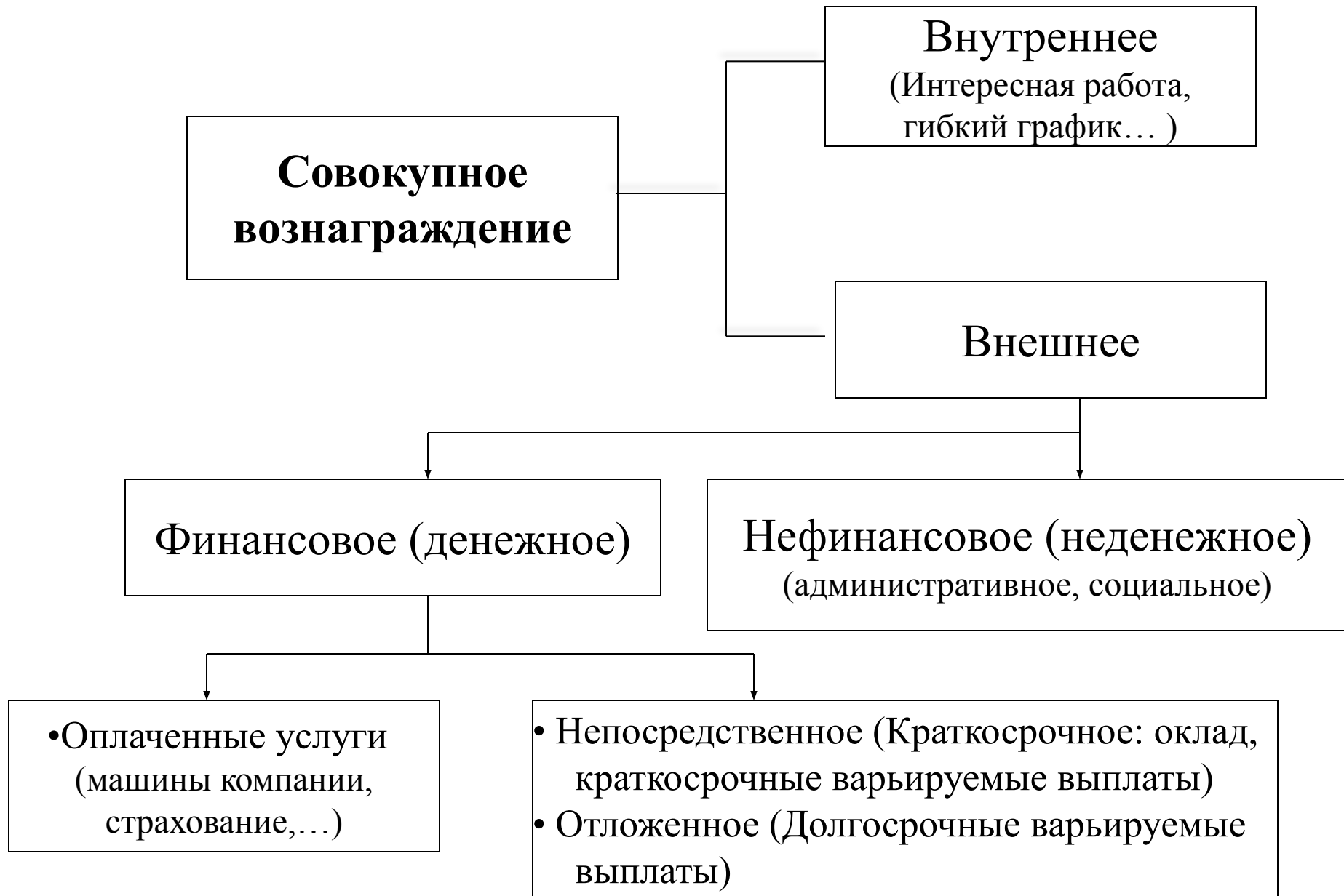
# Совокупное вознаграждение: что важно для сотрудников?

Для всех категорий работников?

- Ощутимое вознаграждение
- Стимулирующие условия работы
- Дальнейший рост/ возможности
- Качество работы и трудовой жизни
- Вдохновение /Ценности
- Баланс между работой и частной жизнью
- ..... ?



Kelly Services, СПб., N=760)



# Составляющие совокупного вознаграждения

## “Первичные” условия работы (общее “прямое” вознаграждение)

- Твердый оклад
- Варьируемые выплаты (краткосрочные)
- Варьируемые выплаты (долгосрочные)

## “Вторичные” условия работы (СВ, льготы, бенефиты)

- Страхование
- Машина компании
- ...

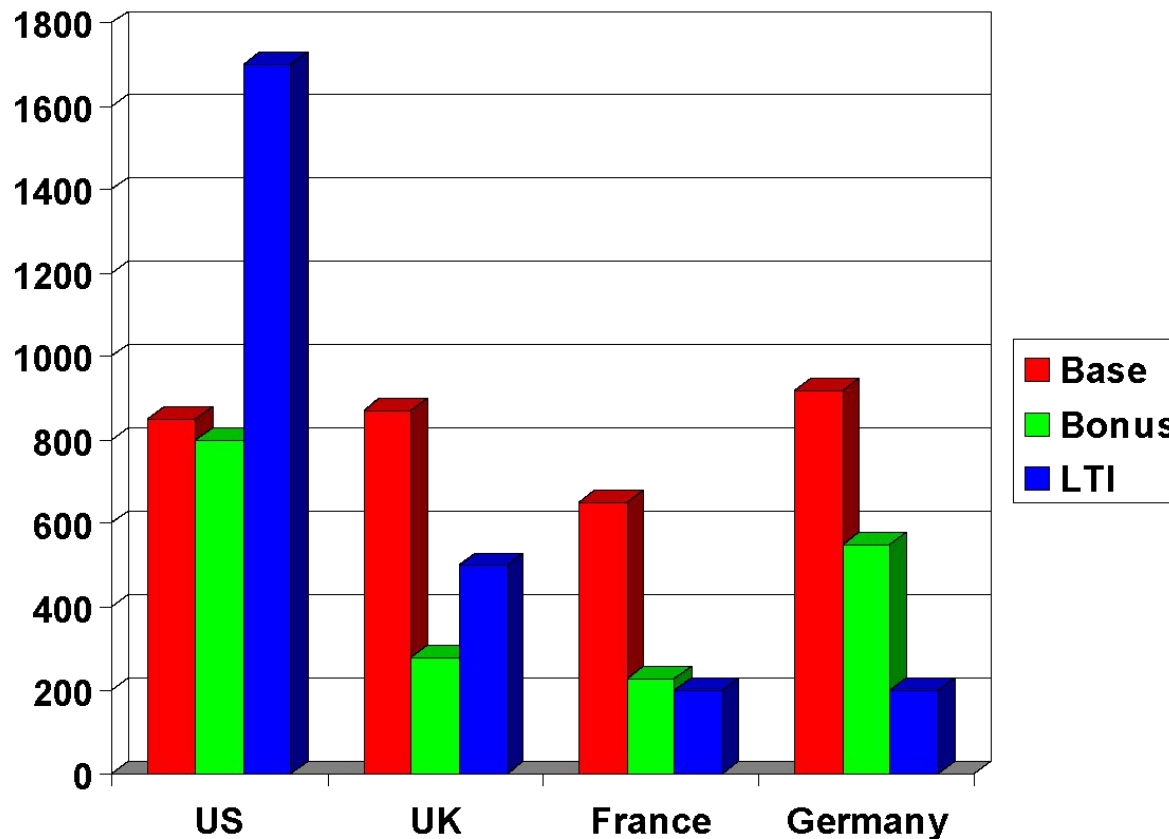
## “Третичные” условия работы (неденежное (эмоциональное) вознаграждение)

- Интересная работа
- Гибкий рабочий график
- ...

**= СОВОКУПНОЕ вознаграждение и заинтересованность в деятельности**

# Что такое - долгосрочный стимул?

Выплаты за работу, которые производятся в течение больше чем одного года.



# Согласно IFRS 19, вознаграждения - «все формы выплат работникам в обмен на оказанные ими услуги».

