

# Лекции 14-15

## Мотивация

### Вопросы

1. Суть мотивации и стимулирования
2. Школа мотивации
3. Теория справедливости
4. Теория ожиданий
5. Теория подкрепления
6. Теория трёх потребностей
7. Теория постановки целей
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий
9. Причины отсутствия мотиваторов
10. Менеджмент с предоставлением финансовой информации
11. Соотношение понятий «удовлетворение работой – эффективность»

общ. **Мотивация** –  
**результат взаимодействия**  
**индивидуума и ситуации**

**Мотивация** – процесс **побуждения**  
к деятельности для достижения  
личных целей и целей организации

**Мотивация** – процесс концентрации  
сил, существующих **внутри** и **вне**  
человека, побуждающих в нём  
**энтузиазм** и **упорство** при  
выполнении определённых действий

**Мотивация** – готовность работника приложить значительные усилия для достижения **целей** организации и удовлетворить в результате определённые индивидуальные **потребности**

У разных людей формируются разные мотивационные **стимулы**

**Стимул** (лат. *stimulus*) – остроконечная палка, которой погоняли животных

# **Стимулирование** – одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование «**кнут и пряник**»

**Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средства управления людьми применяется стимулирование**

**Это связано с тем, что *воспитание* и *обучение*, как методы мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия (не дожидаясь или вообще не получая соответствующего воздействия)**

## **Самогенерируемая обратная связь**

(способность и стремление служащего самостоятельно контролировать процесс выполнения стоящей задачи) является более мощным фактором мотивации, чем отслеживание и контроль над этим процессом извне

## **Самоэффективность** – степень

убеждённости индивидуума в собственной способности выполнения той или иной задачи

**Мотивированные служащие всегда  
находятся в состоянии **высокого  
напряжения****

**Причём чем выше напряжения,  
тем настойчивее *усилия***

**Потребности индивидуума необходимо  
совмещать и согласовывать  
с *целями организации***

**Люди хорошо работают, только когда  
есть чёткие критерии их работы**

Элемент **усилия** отображает меру интенсивности или настойчивости

Усилия должны быть направлены в определённое русло  
(сконцентрированы на **достижение целей**)

Мотивация не может быть оторвана от **потребностей** индивида

Каждый сотрудник требует **индивидуального подхода**

**Неудовлетворённость потребностей**



**Побудительные мотивы**



**Напряжение**



**Поведение (работа)**



**Удовлетворённость потребностей**



**Снижение напряжённости**



# **Школа мотивации**

(вычленена из школы  
человеческих отношений)

**А. Маслоу Иерархия потребностей**

**Д. Мак-Грегор Теория X и Теория Y**

**У. Оучи Теория Z**

**Ф. Герцберг Мотивационно-гигиеническая  
теория**

# Иерархия потребностей по Маслоу

Потребность  
в самореализации

Потребность в уважении

Социальные потребности

**Потребности в  
безопасности**  
(защищенности)

**Физиологические  
потребности**

**Третичные**

**Духовные**

- Потребность в творчестве
- Повышение правосознания

**Вторичные**

**Социальные**

- Потребности в общении
- в хороших отношениях

**Первичные**

**Материальные**

- Стремление к достатку
- Физиологич. потребности

**Потребности**

Духовные (самовыражение  
через творчество)

Престижные (уважение со стороны коллег,  
карьерный рост и т. п.)

Социальные (чувство принадлежности к какой-нибудь группе,  
привязанность, общение)

Экзистенциальные (безопасность существования и уверенность в будущем)

Физиологические (в еде, воде, отдыхе и др.)

# Пути удовлетворения потребностей по Маслоу

Потребности	Пути удовлетворения
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения
Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Питание, жилье, одежда,

## Теория X

Служащие ненавидят работу, ленивы, избегают ответственности, эффективно работают только под принуждением

## Теория Y

Служащим свойственен творческий подход, они готовы принимать на себя ответственность, самостоятельно направлять свою деятельность

Организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют **возможность извлекать дополнительные преимущества**

## **Теория Х:**

**люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.**

**У них нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили другие.**

**Больше всего люди хотят защищенности, и чтобы заставить их трудиться, необходимо ... *что?***

**Использовать**

***принуждение, контроль и угрозу наказания***

**Теория У:** труд – процесс естественный, и если условия благоприятны, люди готовы принять на себя ответственность.

Работники заинтересованы в целях организации, значительная часть их обладает способностью к творческому решению проблем.

Руководители, следующие этой теории в управлении, используют ... *что?*

Способность персонала **обсуждать, принимать и предлагать решения, формулировать цели и задачи**



# Теория Z Уильяма Оучи «японский» тип управления

## Организация

- система открытого типа
- коллективная деятельность сотрудников

*Человеческий потенциал* (ресурс)  
становится одним из важнейших факторов  
повышения эффективности

В целях повышения эффективности труда  
управление должно иметь среди персонала  
**высокую степень доверия**

Для этого служащие должны быть очень хорошо  
информированы относительно работы компании,  
её планов, стратегии,  
участвовать в принятии управленческих решений

# Характерные черты теории Z

- люди предпочитают **работать в группе**
- в мотивах людей сочетаются **социальные** и **биологические потребности**
- предпочтительнее **неформальный контроль** за результатами труда на основе чётких методов и критериев оценки
- **индивидуальная ответственность** за результаты труда
- **долгосрочный** (пожизненный) **наём**
- постоянная **ротация кадров** с постоянным самообразованием
- **медленная служебная карьера** с продвижением людей по достижении определенного возраста
- **человек – основа любого коллектива**, именно он обеспечивает успех предприятия

# Мотивационно-гигиеническая модель Герцберга

## Факторы гигиены

- Условия труда
  - зарплата,
  - комфортность,
  - взаимоотношения с сослуживцами
- Отношения с начальством
- Жёсткость контроля

## Мотиваторы

- Интересная работа
- Ответственность
- Достижения (признание заслуг)
- Возможности профессионального роста
- Продвижение по службе

Высокая степень  
неудовлетворенности  
работой

Высокая степень  
эффективности  
работы

0

1

2



# Теория справедливости

## Стейси Адамса

**Оценивая индивидуальное вознаграждение за достигнутые результаты, сотрудники стремятся к социальному равенству**

**Работник сравнивает соотношение затрат труда и результатов при выполнении своего рабочего задания и других и затем стремится исправить любую несправедливость**

**Справедливость оценивается  
по отношению «входа» и «выхода»**

**Трудовой *выход* – это *зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды***

***Вход* – *образование, опыт, прилагаемые усилия и способности***

## **Возможные способы устранения воспринимаемого неравенства**

- **Попытка понять противоположную сторону**
- **Изменение выхода (целей)**
- **Изменение входа (требований)**
- **Изменение места работы**

# Теория ожиданий

## Виктора Врума

**Индивидуум действует  
в соответствии с тем, какое  
вознаграждение он ожидает  
получить в итоге**

# Особенности теории ожиданий

- основана на личном интересе отдельного работника
- особое внимание уделяется финансовому вознаграждению
- следует стремиться наградить работника за то, что он сам считает наиболее ПОЗИТИВНЫМ
- особое значение придаётся ожидаемой от работника линии поведения
- учитывает момент восприятия

# Соотношения

Прилагаемые усилия → оценка работы

Оценка работы → вознаграждение

Вознаграждение → то, что получено

Ожидание того,  
что усилия дадут  
желаемый  
результат

**E - P**

×

Ожидание того,  
что результат  
повлечёт за собой  
ожидаемое  
вознаграждение

**P - O**

×

Ожидаемая  
ценность  
вознаграждения

**Валентность**

=

**Мотивация**



**Индивидуальные затраты (усилия)**

**Затраты / эффективность**

**Уровень исполнения**

**Ожидаемый результат**

**Корпоративное вознаграждение**

**Привлекательность  
вознаграждения**

**Результаты (деньги, признание, выгоды)**

**Результаты труда /  
вознаграждение**

# Теория подкрепления

Индивиды стремятся к **повторению позитивно подкреплённого поведения**, и наоборот, избегают неподкреплённого действия

Поведение работника зависит прежде всего от **ожидаемых внешних факторов**  
(средств подкрепления)

Люди вероятнее всего будут вести себя тем или иным желательным для вас образом в том случае, если ожидают получить за это вознаграждение

Поощрение будет наиболее эффективным, если оно следует незамедлительно

Скепсис относительно влияния на мотивацию таких факторов, как **цели** и **потребности**

# Теория трёх потребностей

Дэвида Мак-Клеланда

- ***В причастности*** (к решению важных задач, сложных проблем)
- ***В успехе*** (в личных достижениях, а не в преуспевании и вознаграждениях)
- ***Во власти*** (побуждать других вести себя так, как они не стали бы вести себя без принуждения)

# Нацеленность на успех

предполагает:

- **Высокую личную ответственность**
- **Наличие обратной связи**  
(информированность о своих достижениях)
- **Умеренный риск**

**Лучшими менеджерами становятся  
склонные к риску люди,  
с высокой потребностью во власти  
и низкой потребностью в причастности**

# Теория постановки целей

Предполагает, что *использование конкретных целей способствует повышению интенсивности труда*

При этом сложные цели обеспечивают более высокие результаты

Намерения, чётко сформулированные в виде трудных и конкретных задач, представляют собой весьма мощный фактор мотивации служащего

# Участие в формировании целей

## П. Друкер Принцип прозрачности в управлении

- участие сотрудников в процессе руководства
- участие сотрудников в принятии решений

Люди скорее согласятся выполнить задание, которое они вырабатывали сообща, чем безоговорочно выполнять приказы начальства

Участие в постановки целей профессионалов, которые много знают и умеют

Не все хотят брать на себя ответственность – пускай руководство принимает решения и беспокоится о его выполнении

# Идея П. Друкера:

*Привлечение рабочих*  
(рядовых сотрудников)  
**к планированию,**

**что позволит уменьшить вероятность  
их отказа от выполнения совместно  
сформированных планов**

«*Fortune*» для всех ста лучших компаний  
отмечает ***наличие*** у сотрудников ***смысла*** в  
бизнес-деятельности и ***целенаправленность***

# Проектирование мотивирующих рабочих заданий

**Чем конкретнее, специализированнее (уже) рабочее задание, тем сложнее мотивировать сотрудника**

## Пути

- **усложнение рабочего задания**
- **расширение** (обогащение) **рабочего задания** – добавление функции планирования и оценки своей деятельности
- **увеличение объёма работ**



# Модель характеристик рабочих заданий (JCM)

Основные параметры  
рабочего задания

Разнообразие навыков  
Целостность задачи  
Значимость задачи  
Автономия  
Обратная связь

Психологическое  
состояние

Прочувствование на опыте

- *значимости*
- *важности результата*
- *ответственности за результат*

Персональные  
и рабочие результаты

Рост

- *внутренней мотивации*
- *качества выполнения работы*
- *степени удовлетворённости*
- *уменьшения текучести кадров*

# Основные рекомендации

## Предлагаемые действия

## Основные параметры рабочего задания

Объединяйте задачи

Формируйте естественные рабочие единицы

Налаживайте прямые взаимодействия с клиентом

Расширяйте рабочие задания

Создавайте каналы обратной связи

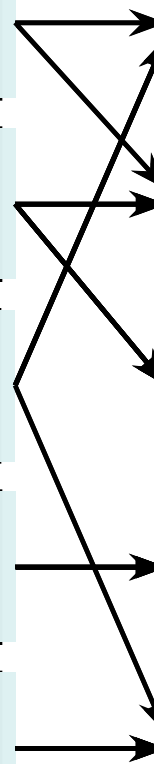
Разнообразие навыков

Ценность задачи

Значимость задачи

Автономия

Обратная связь



## Причины отсутствия мотиваторов

- **Неправильный отбор**
- **Неопределённость целей**
- **Неэффективность системы оценки выполняемой работы или вознаграждения**
- **Неспособность руководителя сформировать верное восприятие работником корпоративной культуры и действующей системы вознаграждения**

# Когда нет смысла работать лучше

1. Если работник будет трудиться с максимальной отдачей – зачтётся ли это при оценке работы?

*Он считает, что нет!*

- работник не обладает достаточными знаниями и профессиональными навыками, поэтому эффективность его труда низка
- работник не надеется на адекватную оценку своего труда, т.к. считает, что руководитель относится к нему предвзято

## Когда нет стимулов работать лучше прод.

2. **Верит ли сотрудник, что за оцененную высоко работу он получит достойное вознаграждение?**

*Он считает, что такая связь слаба!*

- **зачастую вознаграждаются другие заслуги, а не сама работа**  
(стаж, симпатии, близость к начальству или решительность, риск, преданность)

3. **Соответствует ли получаемое вознаграждение ожиданиям?**

- **Похвала**
  - **Денежное вознаграждение**
  - **Продвижение по службе**
- } *Нет!*

# **«Погружение» в работу – период глубокой концентрации**

## **Увлечённость, творческий подход**

- **гордость** (состояние подлинного счастья)
- **чувство удовлетворения**
- **вера в свои силы**
- **приобретение опыта**

# Обратная связь

1. Оценка выполненного труда должна быть достаточно безличной  
Оценивать *не людей, а результаты* их труда
2. *Обязательное поощрение* за высокоэффективную деятельность

## Наиболее сильные мотиваторы

- признание заслуг работника
- благодарность от руководителя

# Менеджмент с предоставлением финансовой информации

Финансовые отчёты делаются доступными для каждого работника

Отношения с работником строятся *как с деловым партнёром*, чтобы побудить его *«мыслить по-хозяйски»*

Работники получают премии и бонусы на основе их вклада в прибыль компании

**Инсайдер**



# **Мотивация низкоквалифицированного персонала**

**Нет шансов заработать больше или продвинуться по службе**

- **поощрительные премии**
- **создание семейной атмосферы**  
(совместный отдых, группы по интересам)
- **возможность приобретения акций компании**
- **гибкость графика работы**
- **участие в отборе персонала**
- **воспитание ответственности за материальные ценности**

# Соотношение понятий

"удовлетворение работой" –  
"производительность труда"  
(работа нравится – работа выполняется  
эффективно)

## Пути повышения удовлетворения работой

- заработная плата, премии, бонусы
- обустройство рабочего места
- создание хорошей рабочей атмосферы
- гибкий график
- помощь по уходу за детьми
- пенсии

***По-настоящему нас тянет заниматься тем,  
что нам предназначено. И когда мы начинаем  
это делать, сразу находятся деньги,  
открываются нужные двери, мы чувствуем  
себя полезными,  
а работа кажется игрой***

Джулия Кэмерон

**Удовлетворённость → эффективность**

**Эффективность → энергия, энтузиазм**

**Эффективность → удовлетворённость**

**Результативность → удовлетворённость**

- **Обучение**
- **Тренинги**
- **Оснащение рабочего места**
- **Качество планирования**
- ***Формирование мотивирующего рабочего задания***

## Литература

1. Роббинс С., Коултер М. **Менеджмент**. - М.: Вильямс, 2004. – 880 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. **Основы менеджмента**. - М.: Дело, 2000. – 702 с.
3. Одегов Ю.Г. **Управление персоналом в структурно-логических схемах**. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.
4. Крымов А.А. **Вы – управляющий персоналом**. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.
5. Иванова С.В. **Мотивация на 100%.: А где же у него кнопка?** – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.