

# Мотивация в системе менеджмента

## Лекция 5

# ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

- **Традиционный подход (Ф. Тейлор):** внимание сосредоточено на оплате труда, т.е. работник рассматривается как экономический человек – люди готовы делать больше за большие деньги
- **Подход с позиции человеческих отношений** – хоторнские исследования привлекли внимание к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников по интересам или социальным потребностям коллег. Началось изучение «человека трудящегося», что знаменовало рождение концепции социального человека.

# ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

- **Подход с позиции человеческих ресурсов:** в основе лежит теория целостного человека (каждый индивид – многогранная личность, которой движут разнообразные факторы). Если менеджеры относятся к своим подчиненным как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам, он получает мощный рычаг повышения производительности.
- **Современный подход** основан на трех направлениях: содержательные, процессуальные теории мотивации и теория подкрепления.

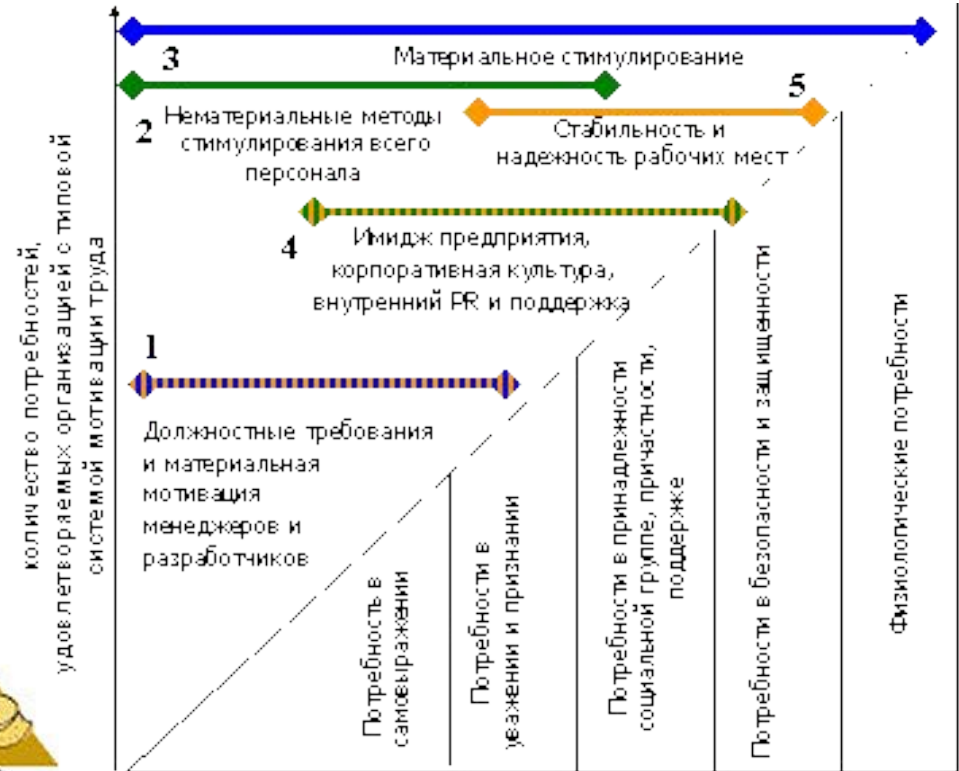
# Основные термины

- Нужда – чувство недостатка в чем-либо.
- Потребность – нужда которая возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для различных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека
- Мотив – поведенческое проявление потребности или то, что вызывает определенные действия человека. Др. словами потребность достигшая пикового уровня становится мотивом.
- Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к действиям.
- Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.
- Стимул – рычаг воздействия или носитель раздражения, вызывающий действие определенных мотивов.
- Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

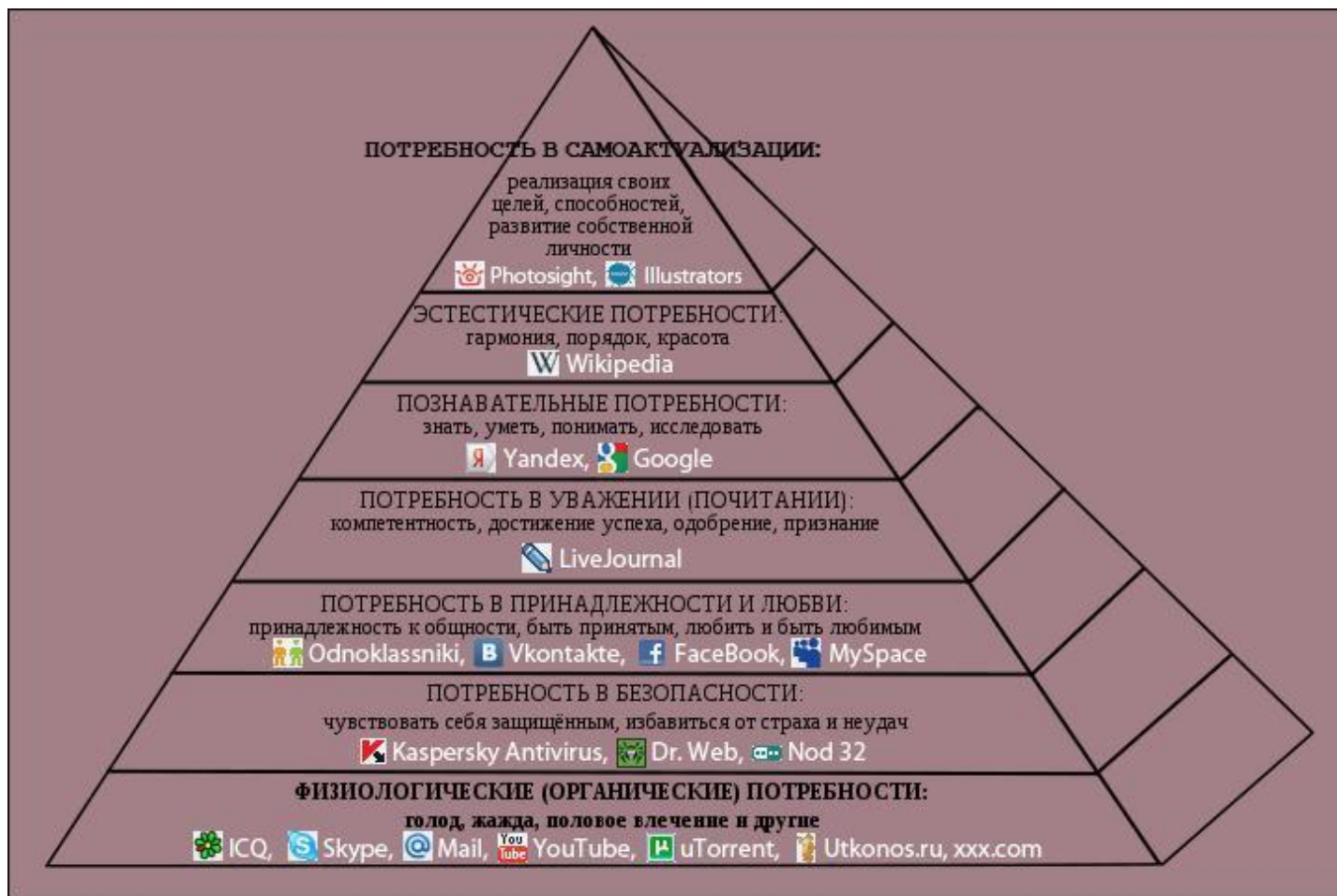
## Содержательные теории мотивации (Абрахам Маслоу, Клейтон Альдерфер, МакКлелланд)

- Анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию.
- Фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влияния на мотивацию.
- Описывают структуру потребностей и их содержание.

# Пирамида иерархии потребностей по А. Маслоу



# Маслоу и Интернет



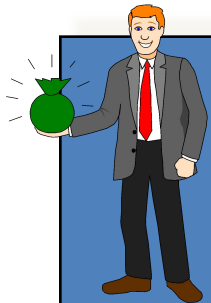
# Теория ERG К. Альдерфера



**Рост (growth):** потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида



**Родственность (relatedness):** потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями

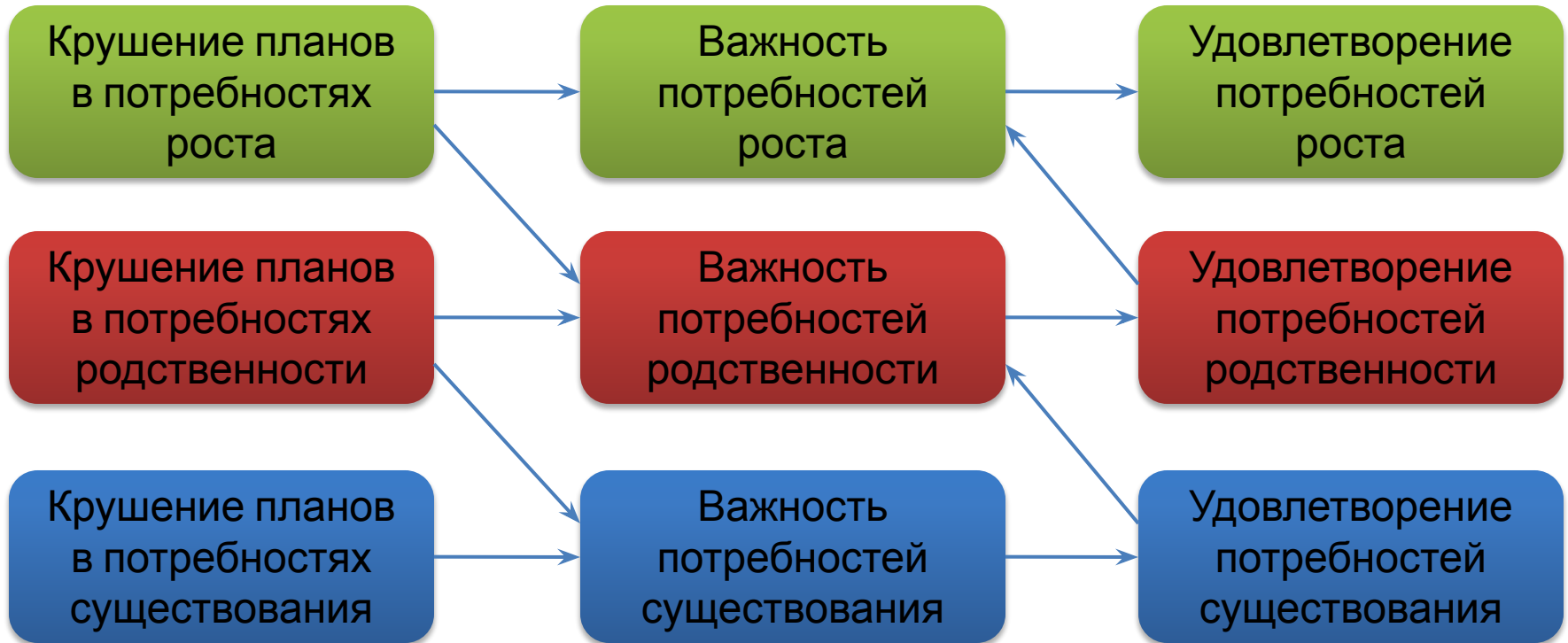


**Существование (existence):** потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы





# Взаимосвязи в ERG-теории между крушением планов, важностью и удовлетворением потребностей



Фрустрация – психическое состояние, вызванное неуспехом в удовлетворении потребности

Фрустрация – психическое состояние, вызванное неуспехом в удовлетворении потребности, желания

# Минута для размышления

- Можете ли Вы подробно рассказать о том, когда Вы испытывали исключительно позитивные чувства к образовательному процессу в Вузе?
- Можете ли Вы подробно описать, когда Вы испытывали исключительно негативные чувства к Вашей работе?

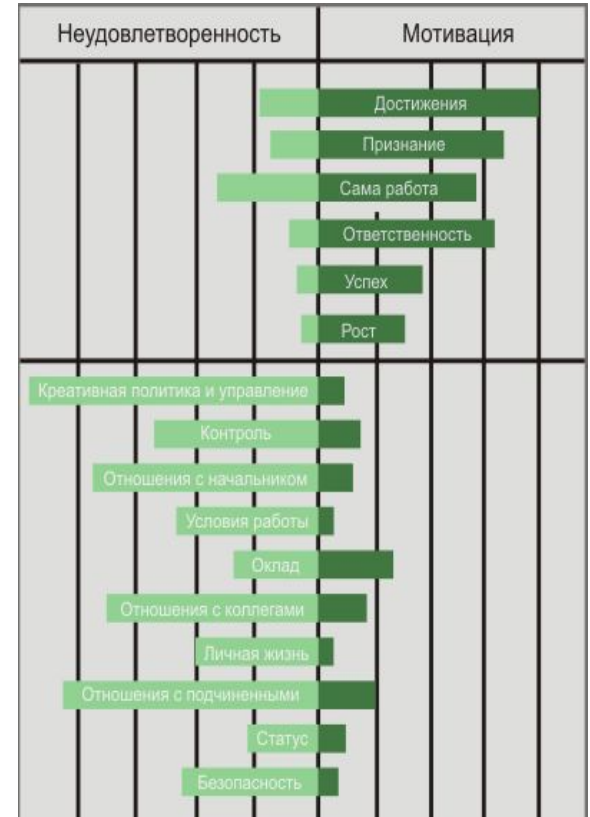
- Вознаграждение (зарплата)
- Гарантии рабочего места
- Условия труда
- Статус
- Деятельность компании
- Качество руководства
- Качество внутрифирменных отношений между коллегами
- Качество отношений с начальником/подчиненными

- Личные достижения
- Признание Ваших заслуг
- Личная ответственность
- Возможность продвижения по карьерной лестнице
- Собственно сама работа
- Возможность профессионального роста

# Двухфакторная теория Герцберга



- Два фактора способствуют удовлетворению (побуждению): гигиена и мотиваторы
- Гигиена (зарплата, наблюдение, политика, условия работы) ведёт к неудовлетворенности, если учёт данных факторов недостаточен, но не ведёт к удовлетворению, если учёт данных факторов достаточен
- Рост, достижение, ответственность необходимы для удовлетворения
- Гигиена – должна иметь большую основу, чем мотиваторы



## Ф. Герцберг. «Влияние гигиенических и мотивационных факторов на отношение людей к работе»

Факторы повышения производительности сти (мотивационные)	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательной, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18

## Ф. Герцберг. «Влияние гигиенических и мотивационных факторов на отношение людей к работе»

Факторы повышения привлекательности и работы (гигиенические)	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательной, %	То и другое вместе, %
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Хороший коллектив	17	54	13



ЕСЛИ:



Требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются

Каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль

Работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха



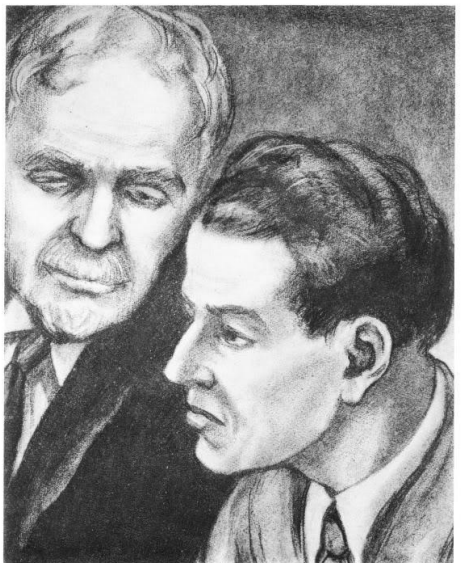
ЕСЛИ нет

# Расскажите, что Вы видите





# TOT-тематический оценочный тест (thematic apperception test pictures)



# Теория приобретенных потребностей Davida C. McClellanda

- Теория, предполагающая, что индивид с сильной потребностью имеет стимул для удовлетворения этой потребности посредством соответствующего поведения. Потребность индивида приобретается из соответствующей культуры общества.
- Тематический оценочный тест (ТОТ) – проектирующий тест, в котором используется анализ индивидами рисунков для оценки таких индивидуальных различий, как потребность в достижении, потребность в принадлежности или соучастия и потребность во власти.

# Теория приобретенных потребностей Davida C. McClellanda

- 1) Потребность в достижении
- 2) Потребность в соучастии (принадлежности)
- 3) Потребность во власти

*«Если вы хотите понять мотивы определенных действий, то определите, что думает человек. Если Вы хотите знать, что у него на уме, то спрашивайте его, ибо он вам об этом никогда точно не скажет. Изучайте его фантазии и мечты. Если вы будете это делать в течении долгого времени, то вы определите темы, к которым вновь и вновь возвращается его мысль. И эти темы могут быть использованы для объяснения его действий...»*

David C. McClelland, 1971

# Потребность в достижениях (ПД)

Люди с сильно выраженной ПД оценивают себя в соответствии с достигнутым успехом в продвижении к различным целям:

- Они устанавливают цели и стремятся подвергать себя умеренным рискам;
- Предпочитают действовать индивидуально;
- Выбирают виды деятельности, занимаясь которыми могут набирать очки;
- Выбирают профессиональные занятия, обеспечивающие четкие показатели эффективности (торговая деятельность, предприятия малого бизнеса)

**Резюме: предоставлять творческую работу, с умеренной степенью риска, мотивировать, делегировать, поощрять**

# Потребность во власти (ПВ)

**является бессознательным стремлением использовать возможности оказывать влияние на других людей**

Люди с ярко выраженными ПВ часто стремятся разными способами публично заявить о себе и своих притязаниях:

- Они ищут и добиваются руководящих позиций в социальных группах, профессиональных сообществах и на работе;
- Они предпочитают виды спорта, построенные на личном противоборстве
- Склонны к конфронтации
- Они любят иметь престижные вещи и выбирают профессии позволяющие им влиять на других людей (администраторы, преподаватели, священники).

**Резюме: таких людей необходимо готовить на управленческие должности.**

# Потребность в принадлежности (ПП)

**является бессознательным стремлением к тесным  
взаимосвязям  
и теплым дружеским отношениям**

**Люди с сильной ПП часто предпочитают проводить время с близкими друзьями или другими представляющими для них значение людьми:**

- они регулярно пишут письма или звонят по телефону;
- они предпочитают работать в группах и оказываются чувствительными к реакции на свои поступки окружающих;
- они предпочитают неконкурентные, подразумевающие сотрудничество формы отдыха (например, пикники) и виды трудовой деятельности, позволяющие тесно взаимодействовать с другими людьми (проведение консультаций)

**Резюме: оценивайте уровень соучастия при приеме на работу, предоставляйте работу, предполагающую активное взаимодействие с коллегами, клиентами.**

# Краткие выводы:

- Люди с высоким уровнем потребности в достижении предпочитают избегать слишком легких и слишком трудных для исполнения целей. Они предпочитают умеренные цели, которые рассчитывают достигнуть.
- Люди с высоким уровнем потребности в достижении предпочитают иметь мгновенную и надежную «обратную связь» о том, как они работают.
- Люди с высоким уровнем потребности в достижении любят брать на себя ответственность за решаемые проблемы

# Менеджер должен в соответствии с теорией приобретенных потребностей

1. Оформлять постановку задачи таким образом, чтобы служащие периодически получали по обратной связи информацию о работе, что дало бы им возможность вносить необходимые усовершенствования и поправки.
2. Показать служащим определенные модели поведения на достижение. Довести до сведения служащих конкретные примеры из жизни удачливых людей, добившихся своих целей, и примеры их работы.
3. Работать со служащими над улучшением их самооценки. Люди с высокой потребностью в достижении склонны к этому и ищут реальных целей с реальной ответственностью.
4. Гарантировать реальность продвижения, вознаграждения, возможностей перехода и развития и возможностей всей команды, выполняющей работу. Служащие должны при выполнении поставленных целей иметь позитивную мотивацию и мыслить в реальных категориях.



# Теории процесса мотивации

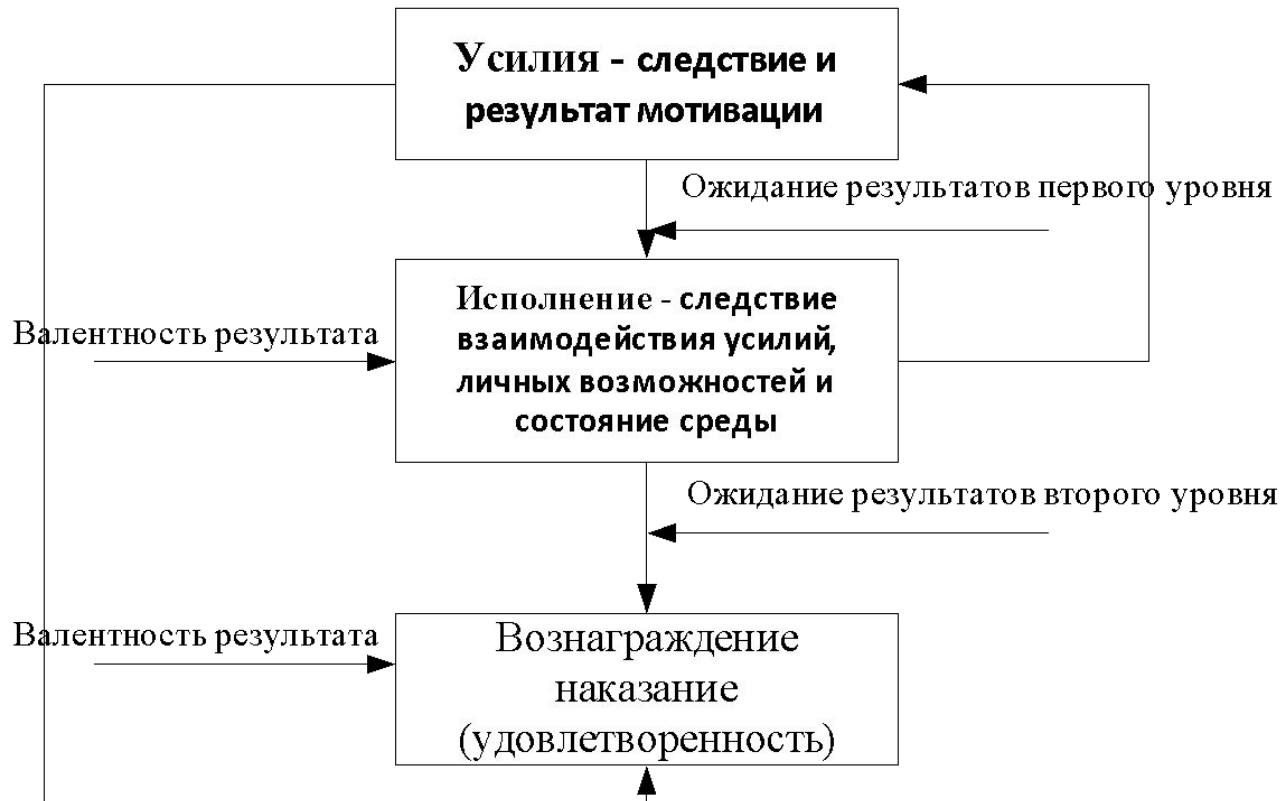
*Описывают то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный тип поведения*



# Теория ожидания В. Врума, Л. Портера, Э.Лоулера

теория призвана дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он мотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором

# Схематичное отображение теории ожидания



Результат – функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа

# Ключевые категории

- Результат рассматривается в двух плоскостях результаты первого уровня и результаты второго уровня
- Результат 1 уровня – это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий (качество и количество произведенного продукта).
- Результат 2 уровня – это последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня (вознаграждение и наказание)

# Ключевые категории

- Валентность – отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен или, наоборот непривлекателен
- Валентность больше 1 – если результат высоко цениться человеком
- Валентность меньше 1 - если результат отрицается человеком
- Валентность 0 – если человек безразличен к результату.

# Ключевые категории

- Ожидание отражает представления человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам (опыт, степень самоуверенности и т.д.)
- 0 – если индивид считает, что исполнение и результаты не зависят от его усилий.
- 1 – если полностью зависят.

Две группы ожиданий

# Ожидания

- Ожидания, связывающие усилия и исполнение работы ( от 0 до 1)
- Ожидания, связывающие исполнения работы и результаты, наступающие за этим (от 0 до 1)

# Сущность теории

- Мотивация = ожидание результатов первого уровня\*валентность первого уровня
- Валентность результатов первого уровня = ожидание результатов второго уровня\*валентность второго уровня



# Мотивация

- Ожидания, что усилия дадут желаемый результат (О<sub>р</sub>)
- Ожидания, что результат приведет к получению обещанного вознаграждения (О<sub>в</sub>)
- Ожидаемая ценность вознаграждения (О<sub>ц</sub>)

$$M = O_p * O_v * O_c$$

# Оценка степени мотивированности работников добиваться результата в соответствии со сделанным выбором

Вариант	Результаты первого уровня и их ожидание	Результаты второго уровня и их ожидание	Валентность результатов второго уровня	
Затраты больших усилий	Высокий результат 0,7	Похвала начальства	0,8	2
		Свободное время	0,0	4
		Премия	0,5	1
		Продвижение по службе	0,3	4
	Средний результат 0,2	Похвала начальства	0,5	2
		Свободное время	0,0	4
		Премия	0,2	1
		Продвижение по службе	0,1	4
	Низкий результат 0,1	Похвала начальства	0,2	2
		Свободное время	0,0	4
		Премия	0,1	1
		Продвижение по службе	0,0	4

## I вариант

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

*Валентность равна  $2*0,8+4*0,0+1*0,5+4*0,3=3,3$*

Средний результат

*Валентность равна  $2*0,5+4*0,0+1*0,2+4*0,1=1,6$*

Низкий результат

*Валентность равна  $2*0,2+4*0,0+1*0,1+4*0,0=0,5$*

*Мотивационная сила равна  $0,7*3,3+0,2*1,6+0,1*0,5=2,7$*

# Оценка степени мотивированности работников добиваться результата в соответствии со сделанным выбором

Вариант	Результаты первого уровня и их ожидание	Результаты второго уровня и их ожидание		Валентность результатов второго уровня
Затраты умеренных усилий	Высокий результат 0,2	Похвала начальства	0,2	2
		Свободное время	0,4	4
		Премия	0,4	1
		Продвижение по службе	0,1	4
	Средний результат 0,6	Похвала начальства	0,1	2
		Свободное время	0,4	4
		Премия	0,1	1
		Продвижение по службе	0,0	4
	Низкий результат 0,1	Похвала начальства	0,0	4
		Свободное время	0,4	4
		Премия	0,0	1
		Продвижение по службе	0,0	4

## II вариант

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

*Валентность равна  $2*0,2+4*0,4+1*0,4+4*0,1=2,8$*

Средний результат

*Валентность равна  $2*0,1+4*0,4+1*0,1+4*0,0=1,9$*

Низкий результат

*Валентность равна  $2*0,0+4*0,4+1*0,0+4*0,0=1,6$*

*Мотивационная сила равна  $0,2*2,8+0,6*1,9+0,1*1,6=1,9$*

# Оценка степени мотивированности работников добиваться результата в соответствии со сделанным выбором

Вариант	Результаты первого уровня и их ожидание	Результаты второго уровня и их ожидание		Валентность результатов второго уровня
Заграты малых усилий	Высокий результат 0,1	Похвала начальства	0,1	2
		Свободное время	0,6	4
		Премия	0,1	1
		Продвижение по службе	0,0	4
	Средний результат 0,2	Похвала начальства	0,0	2
		Свободное время	0,6	4
		Премия	0,1	1
		Продвижение по службе	0,0	4
	Низкий результат 0,7	Похвала начальства	0,0	4
		Свободное время	0,6	4
		Премия	0,0	1

### III вариант

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

*Валентность равна  $2*0,1+4*0,6+1*0,1+4*0,0=2,7$*

Средний результат

*Валентность равна  $2*0,0+4*0,6+1*0,1+4*0,0=2,5$*

Низкий результат

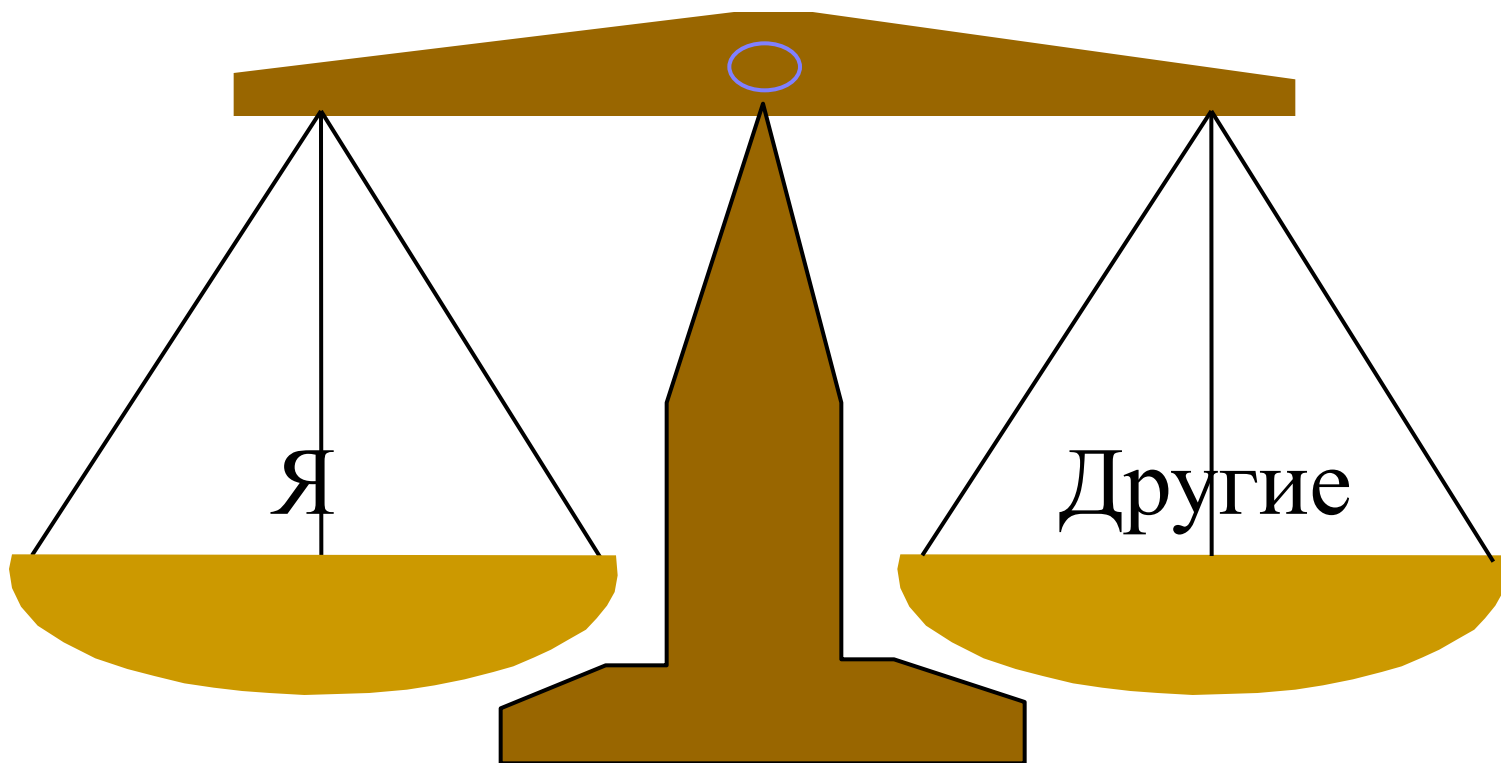
*Валентность равна  $2*0,0+4*0,6+1*0,0+4*0,0=2,4$*

*Мотивационная сила равна  $0,1*2,7+0,2*2,5+0,7*2,4=2,5$*

# Условия мотивирования

- Наличие у работников достаточной высокой степени ожидания результатов первого уровня
- Наличие достаточно высокой степени ожидания результатов второго уровня и суммарная неотрицательная валентность результатов второго уровня

# Модель теории справедливости



# Теория справедливости-равенства Стейси Адамса

- Основная идея – люди субъективно определяют отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

$$M = Vc/Uc : Vd/Уд$$

$Vc$ ,  $Vd$  – вознаграждение свое и других людей

$Uc$ ,  $Уд$  – усилия собственные и усилия других людей соответственно

# Основные категории теории равенства

- Индивид
- Сравнимые лица
- Воспринятое вознаграждение индивида
- Воспринятое вознаграждение других
- Воспринятые затраты индивида = трудовые усилия + персональные характеристики
- Воспринятые затраты другого



# Основные положения теории

- Индивид мотивирован, когда соблюдается равенство
  - Индивид демотивирован, когда равенство не соблюдается (состояние неравенства)
1. Сократить затраты
  2. Попытка увеличить вознаграждение (требовать, использовать противозаконные формы)
  3. Провести переоценку своих возможностей.
  4. Заставить сравниваемые лица увеличить уровень усилий либо добиться уменьшения их вознаграждения
  5. Изменить объект сравнения.
  6. Перейти в другое подразделение либо оставить организацию.

# Выводы:

- Гласность (прозрачность) информации – кто, как за что и сколько получает
- Система оплаты – факторы которые определяют величину оплаты труда
- Создание атмосферы равенства в коллективе
- Развивать систему личной коммуникации с работниками



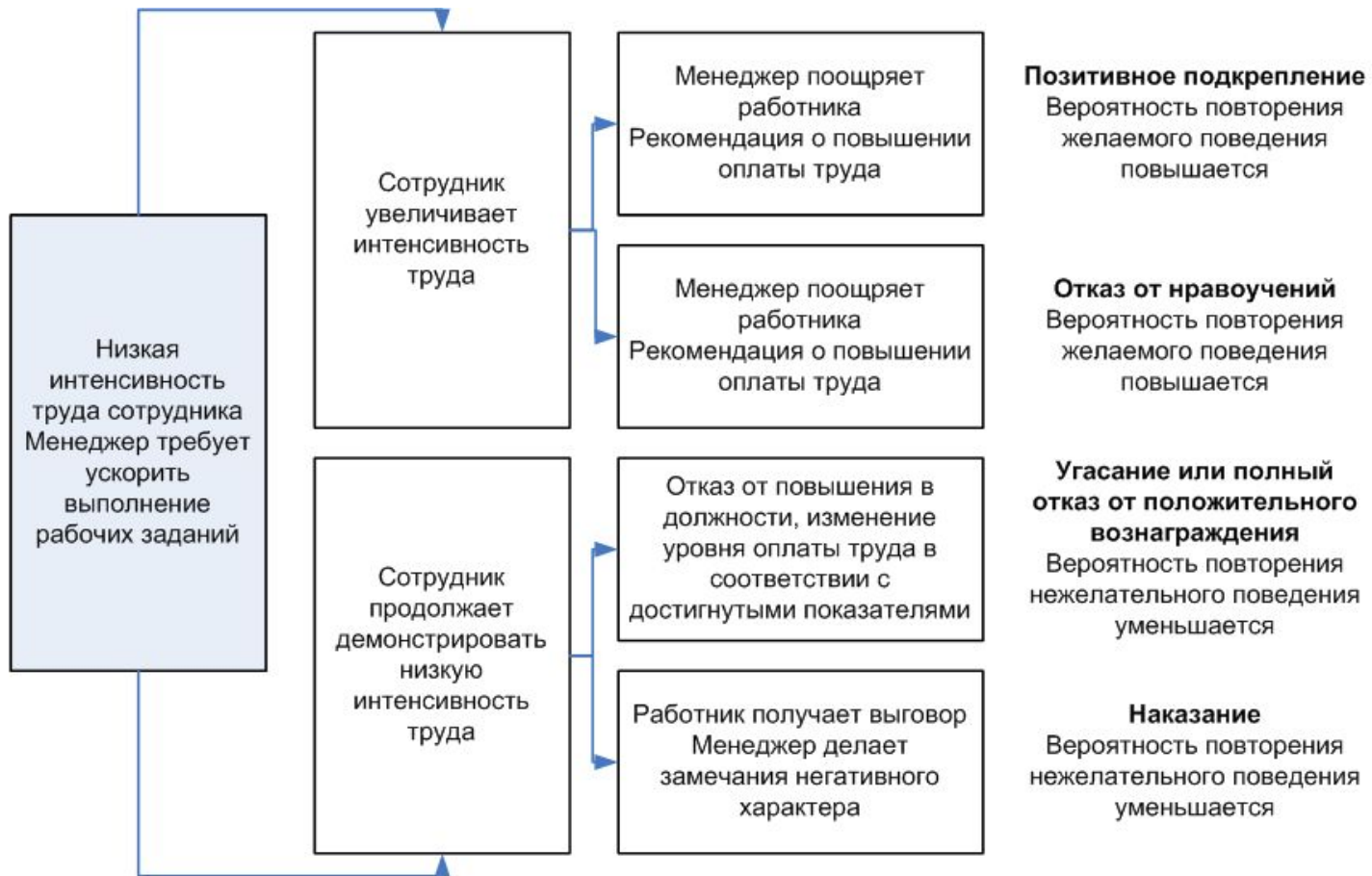
# Мотивационная теория одкрепления (Фредерика Скиннера)

- Анализирует взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями
- Исследует проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения или наказания

# Основные понятия

- Регулирование поведения – комплекс методов, посредством которого менеджер стремится изменить поведение сотрудников.
- Закон эффекта – индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения, и наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепленные действия.
- Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторения или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

# Изменение поведения посредством подкрепления



# Графики подкрепления

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
Постоянное (непрерывное)	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения (отклика)	Самое быстрое обучение новому поведению	Самый быстрый способ вызвать гашение нового поведения	Поощрение (похвала) после каждого отклика или немедленное признание заслуг
С фиксированным интервалом	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное (неустойчивое) поведение	Быстрое угасание	Еженедельная, два раза в месяц, ежемесячная форма оплаты труда
С фиксированным уровнем	Поощрение после получения определенного результата (фиксированное количество проявления желаемого поведения)	Быстрое приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
С переменным интервалом	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
С переменным уровнем	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Бонусы продавцам, привязанные к числу контактов с покупателями, с нерегулярными проверками

**Теория мотивации Аткинсона – предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ее восприятия, а также ситуационных переменных**

- МУ(мотив успеха)
- МН (мотив неудачи)
- ВУ (вероятность успеха)
- ПУ (привлекательность успеха)
- $ПУ=1-ВУ$
- $МУ (сила мотивации)=ВУ*ПУ$

**Лица ориентированные на успех, предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу - экстремальные**

# Дизайн функциональных обязанностей

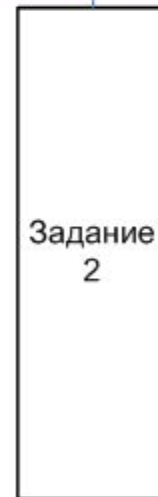
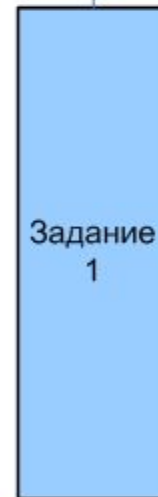
Упрощение функциональных обязанностей



Ротация функциональных обязанностей



Расширение функциональных обязанностей





# Новые мотивационные программы оплаты труда

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги
Участие в прибылях	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией (бизнес-единицей) поставленных целей. Стимулирует работу в командах.
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работника повышается мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании.
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два или более совместителей. Дистанционная работа позволяет трудиться на дому или в иных удаленных от офиса местах.
Оплата по результатам деятельности	Работники получают вознаграждение за поведение и действия, выгодные всей команде, такие как кооперация, умение слушать других и делегировать полномочия

# Принципы мотивации

1. Установление четких целей и задач.
2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки.
3. Гласность. Наличие обратной связи.
4. Создание благоприятных условий для эффективной работы.
5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.
6. Учет личных качеств работников.
7. Использование преимущественно положительных стимулов.