

Сущность и содержание МОТИВАЦИИ

Лекция 1.

Профессор кафедры «Управление
и экономика» ТФ СамГУ,
д.э.н., доц. Махмудова И.Н.

Вопросы:

1. Составляющие понятия мотивации и подходы в её понимании. Две модели мотивации.
2. Сила мотивации, факторы её определяющие. Интринсивное мотивированное поведение.
3. Процесс и проявление мотивации
4. Мотивация к работе

Составляющие понятия МОТИВАЦИИ

- потребность,
- побуждение,
- влечение,
- склонность,
- стремление,
- интерес и т. д.

Общее значение этих слов — динамизм, готовность к движению, выбор средств, пути достижения, направленность действий.

Мотивация — не только сложное, многоуровневое явление, но и имеет скрытый, когнитивный (образовательный) характер.

Мотивация объясняет поведение человека и направленность его действий.
Характерные **особенности мотивации** в том, что

- она непосредственно не наблюдается и
- для своего описания требует гипотетических построений

Классификация подходов к изучению мотивации

- Мотивация, как физиологический механизм – изучает потребности и условия их возникновения.
- Феноменологический подход - мотивы рассматриваются как осознанные побуждения, цели, намерения, волевые процессы.
- как энергетическая функция, означает распределение энергии человека.
- Гипотетический подход: мотивация — это связь между стимулом и реакцией.
- Формалистический подход: мотивация — это максимизация целевой функции при принятии решений в поле альтернатив.
- Атрибутивный подход: мотивация — это процесс приписывания исходу действия подходящего мотива.
- Динамический подход: мотивация — это регулирующая сила многих факторов.
- Принцип драйва-навыка: мотивация — это ассоциативный процесс научения, выученное поведение.
- Подход ожидания — ценность: мотивация — это рациональное взвешивание ожиданий и ценностей.

Функции МОТИВАЦИИ

К. Халл, К. Спенс, Е. Толмен ограничивают мотивацию функцией энергетизации деятельности.

К. Левин составляющими единого процесса мотивации - потребности и ценности. Н

П.Янг: мотивация как влияние всех условий на побуждение и регулирование поведения.

К. Мадсен, мотивация как совокупность побуждающих, поддерживающих и направляющих поведение переменных.

Дж. Аткинсон:
«Мотивация — это процесс, определяющий избирательность, интенсивность и устойчивость поведения».

Две модели мотивации

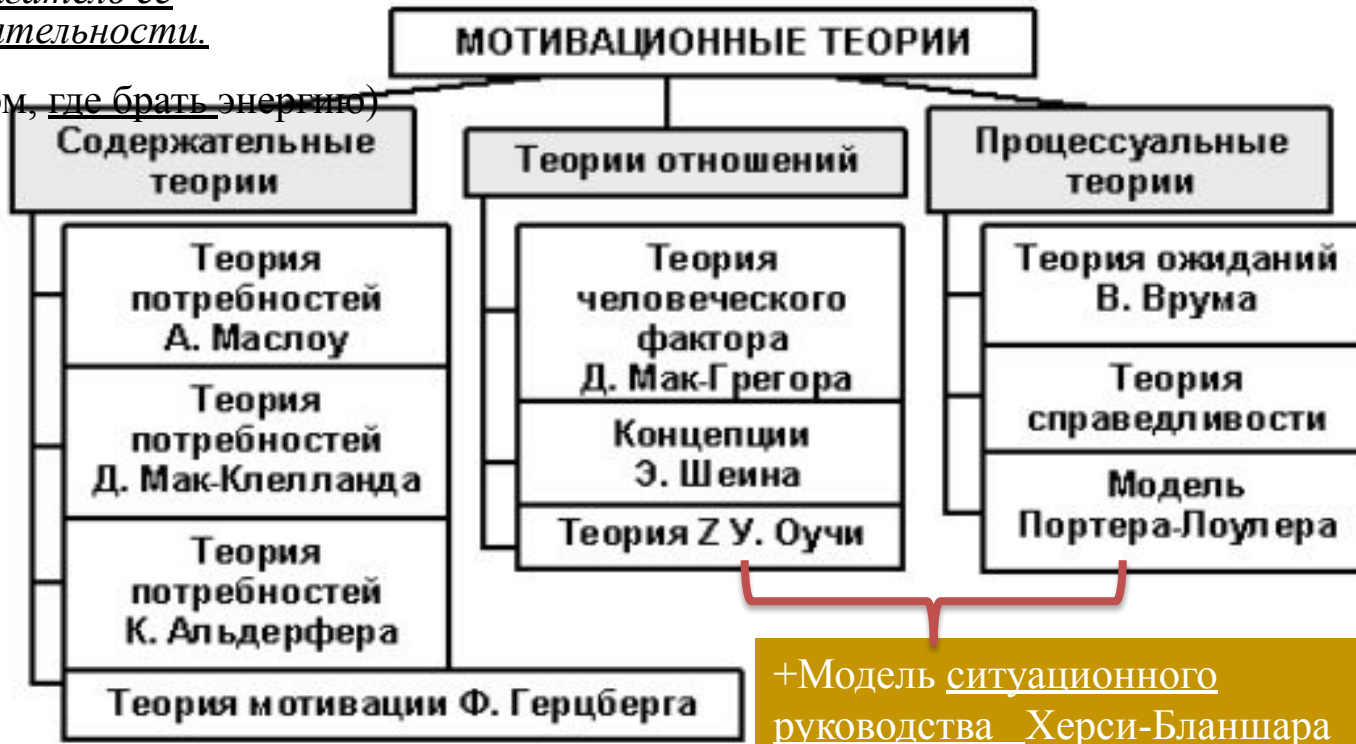
Описывают **деятельность человека**

Вопрос «Почему?»

Мотив - как энергетическая функция, сила, импульс, обеспечивающие динамизм поведения.

- *мотивация* — «мотор» человеческой машины, двигатель ее деятельности.

(Вопрос в том, где брать энергию)



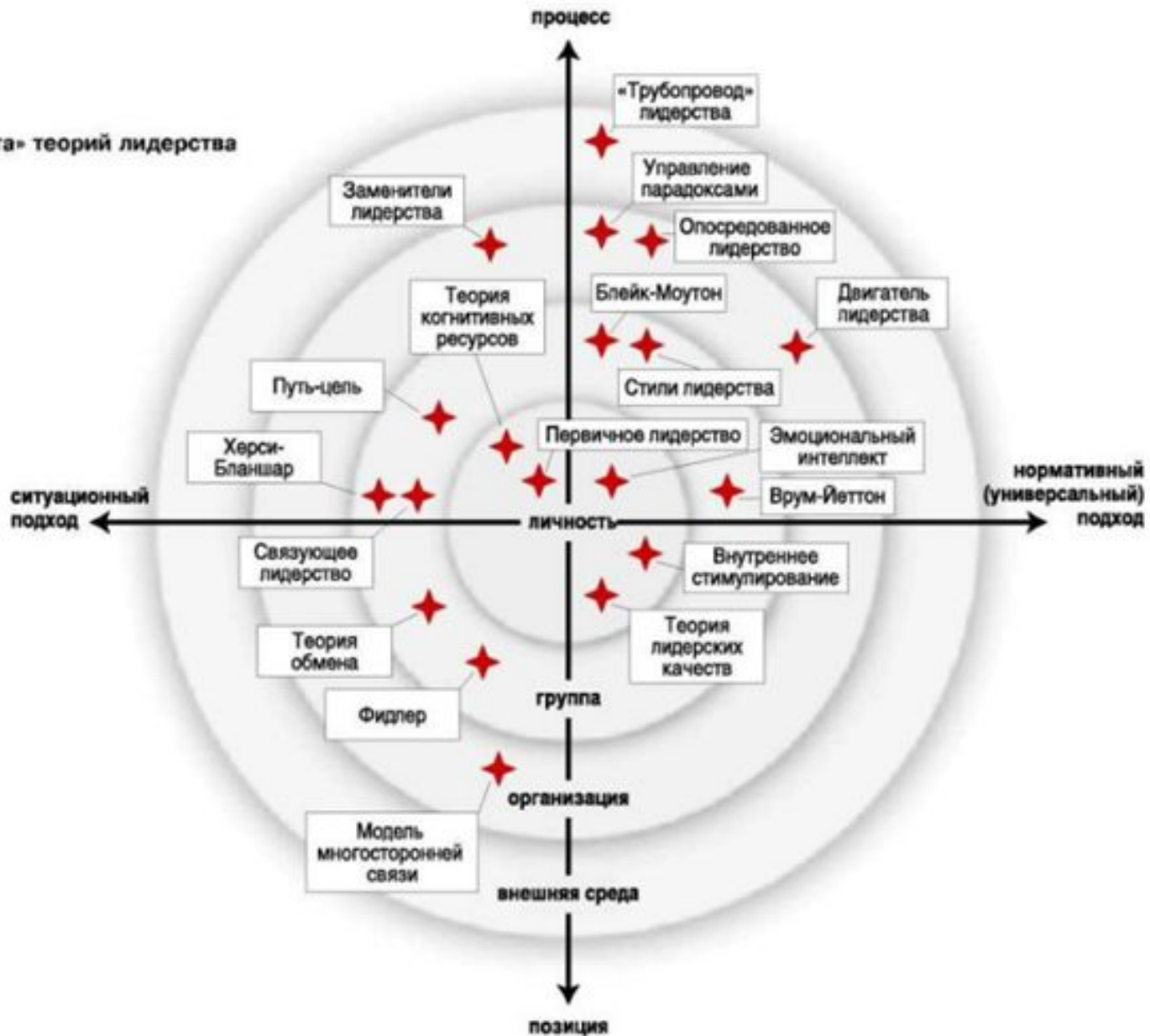
Описывают **поведение человека**
вопрос «Как?».

«Нет ленивых людей, то есть тех, кому не хватает мотивации, а есть те, кто растрчивает или тормозит ее по каким-либо причинам».

(Вопрос в том, как расходовать энергию, управлять источниками психологической энергии, не растрчивать и не препятствовать ее проявлению)

Карта теорий лидерства

Карта теорий лидерства



Модель Х. Хекхаузена

«Сведение наблюдаемого поведения к мотивации является упрощением ситуации, что не способствует

- ✓ объяснению причин поведения
- ✓ мало полезным для управления поведением работника в организации
- ✓ не способствует обеспечению выполнения работы»

Составляющие мотивации:

- ✓ потребность,
- ✓ стимул,
- ✓ мотив,
- ✓ интерес,
- ✓ цель.

Составляющие мотивацию: потребность

«**Потребность** — это ощущение человека в нехватке, недостатке чего-либо»

Из всех одновременно ощущаемых потребностей только одна является доминирующей и определяет поведение.

Действует:



- ✓ актуализация потребностей
- ✓ Закон возвышения потребностей.

(*Содержательные теории мотивации*) А. Маслоу

К. К. Платонов:
потребность — это

- ✓ не сама нужда, а ее отражение в сознании человека,
- ✓ они выражаются в поведении человека,
- ✓ являются его движущей силой.

«Все, что делают люди, имеет только одну движущую силу — стремление к удовлетворению потребностей».

Составляющие мотивацию: стимул

«**Стимул** — это *образ предмета* удовлетворения потребности»

стимул опредмечивает потребность.



это не конкретный предмет, а это отношение между потребностью человека и объектом во внешней среде.



Использование стимулов для управления поведением человека называется **процессом стимулирования**

Материальное стимулирование

- Деньги, предметы

Нематериальное стимулирование

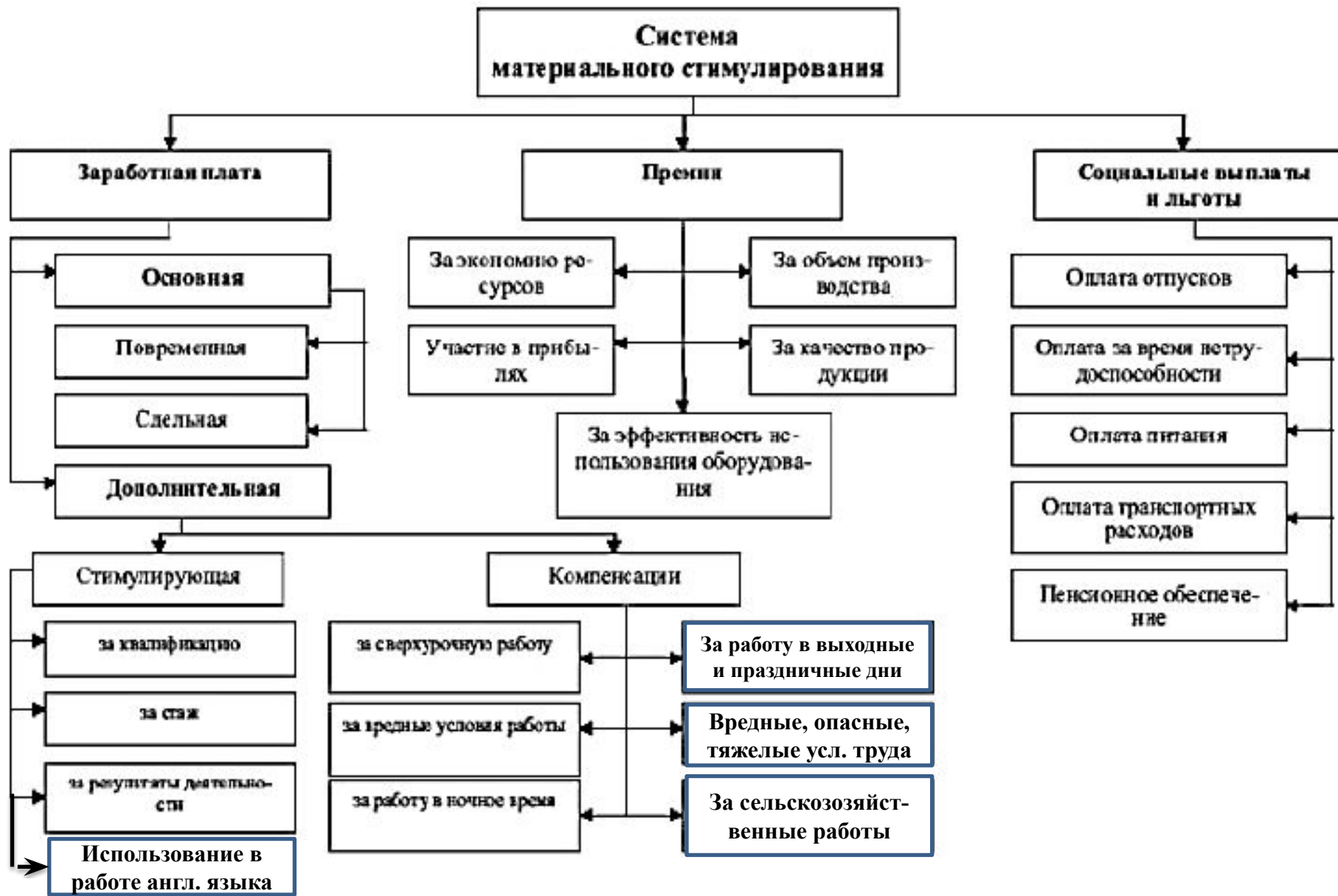
- Отношения, знания, интересы, ценности, условия ...

Нищета менеджмента



Главный миф управленцев:
«Люди работают за деньги»

Материальное стимулирование



Составляющие мотивацию: интерес, цель, мотив.

➔ Когда в деятельности человека появляются результаты,

- ✓ их можно предопределить,
- ✓ они совпадают с потребностью,

возникает *интерес*.

Ю.В. Тихонравов:

«Интерес — это предопределение результата действия»



В работе *не будет интереса*, если:

- ✓ у работника не получается выполнение работы на должном уровне
- ✓ или работник не знает результата своих действий

➔ То, к чему в своих действиях стремится человек — это его *цель*.

Цель — желаемое состояние, цель и движение к ней одно и то же.

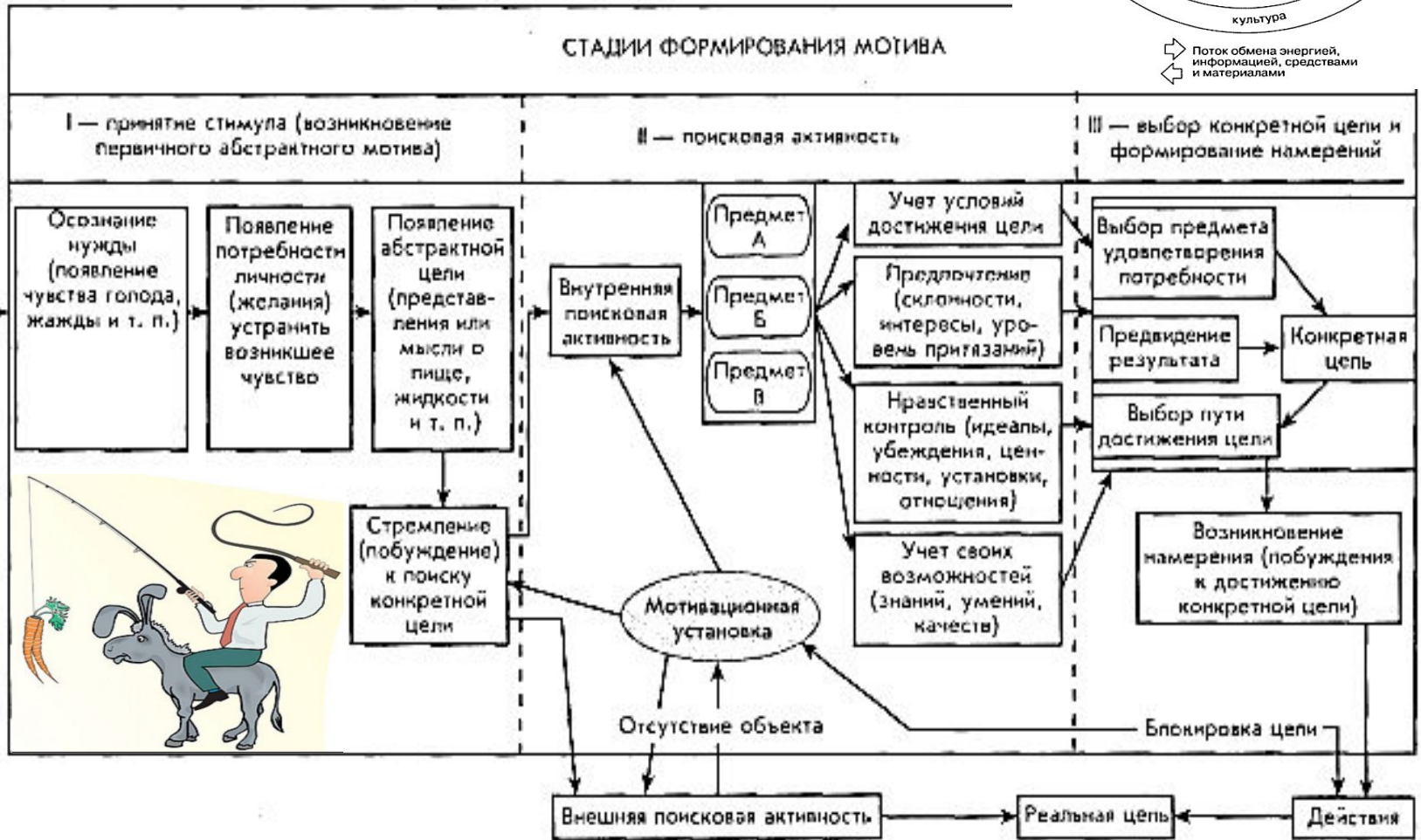
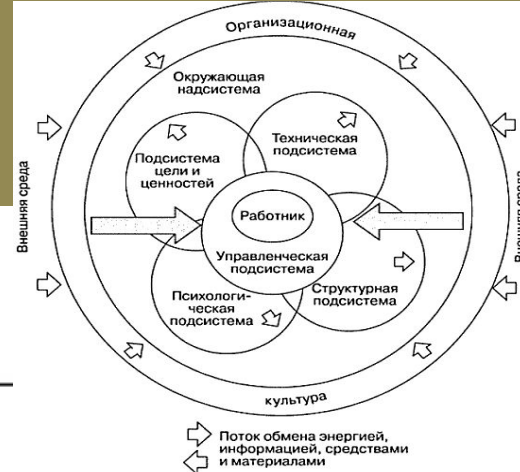
- ✓ устанавливается самим работником
- ✓ является сильным мотиватором.

➔ *Мотив* — это образ успешно завершенного действия по реализации потребности, предвкушение достигнутого, он становится той внутренней силой, которая побуждает действовать. (Каверин)

Механизм мотивации в действии



Формирование мотива





Пол Херси (Paul Hersey)

Американский специалист по управлению. Профессор нескольких университетов. Соавтор концепции ситуационного лидерства. Основатель консалтинговой компании и Центра исследования лидерства.

Модель ситуационного руководства Херси-Бланшара—

это подход к управлению людьми,
основанный на

использовании 4 стилей управления
в зависимости от ситуации и
уровня развития сотрудников
по отношению к задаче.

Кен Бланшар (Ken Blanchard)

Американский исследователь поведения. Эксперт в области менеджмента. Соавтор концепции ситуационного лидерства. Автор 50 книг, переведенных на 37 языков («Одноминутный менеджер» и др.).



С1: директивный стиль

- Это руководство через конкретные указания –
- вы жестко ставите цели, даете конкретные задания и отслеживаете, как они выполняются.
- Подразумевается высокая ориентация на задачу и низкая ориентация лидера на людей.



С2: наставнический стиль

- Это лидерство через «продажу идей»
- Оно предполагает высокую ориентированность и на задачу, и на людей.
- Вы как руководитель продолжаете давать указания, следите за выполнением заданий,
- но тут добавляется элемент обоснования: вы объясняете сотруднику принятые решения и предлагаете ему высказывать свои идеи



С3: поддерживающий стиль

- Это руководство через участие в организации рабочего процесса.
- Для этого стиля характерна высокая ориентация на людей и низкая – на задачу.
- Это означает, что лидер только поддерживает подчиненных, он участвует в принятии решений и помогает,
- но в большей мере решения принимают сами сотрудники

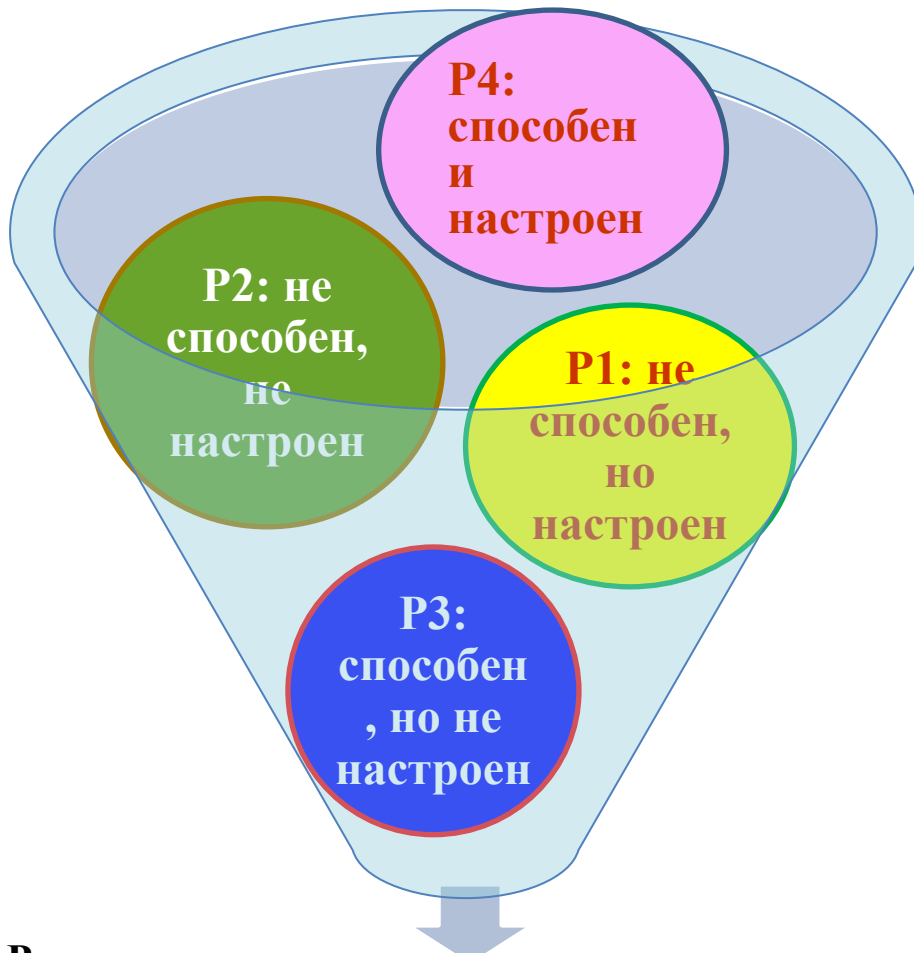


С4: делегирующий стиль

- Это руководство через делегирование, в малой степени ориентируясь и на людей, и на задачи,
- то есть передаете сотрудникам право принимать решения и ответственность за выполнение работы



Типы сотрудников



Речь идет именно о развитии сотрудников по отношению к задаче.

Один и тот же человек может быть на разных ступенях развития по отношению к разным задачам.

Одни уже даются ему легко, а другие – еще сложно.

Соответственно, и стиль управления ситуативен.

P1. Профессионализм. Только базовые знания и навыки.

Мотивация. Высокая. Много энтузиазма.

P2. Профессионализм.

Есть определенные знания и навыки.

Мотивация. Не мотивирован по той или иной причине. Например, узнал много сложных рабочих ситуаций, перестал романтизировать профессию, не оправдались ожидания от работы или руководитель не отреагировал на идеи и потребности.

P3. Профессионализм.

Много профессиональных знаний и навыки.

Мотивация. Поскольку профессионализм вырос, то энтузиазм к работе периодически появляется, но при неудачах так же быстро и гаснет. Уверенность в себе непостоянна, поэтому непостоянна и мотивация.

P4. Профессионализм.

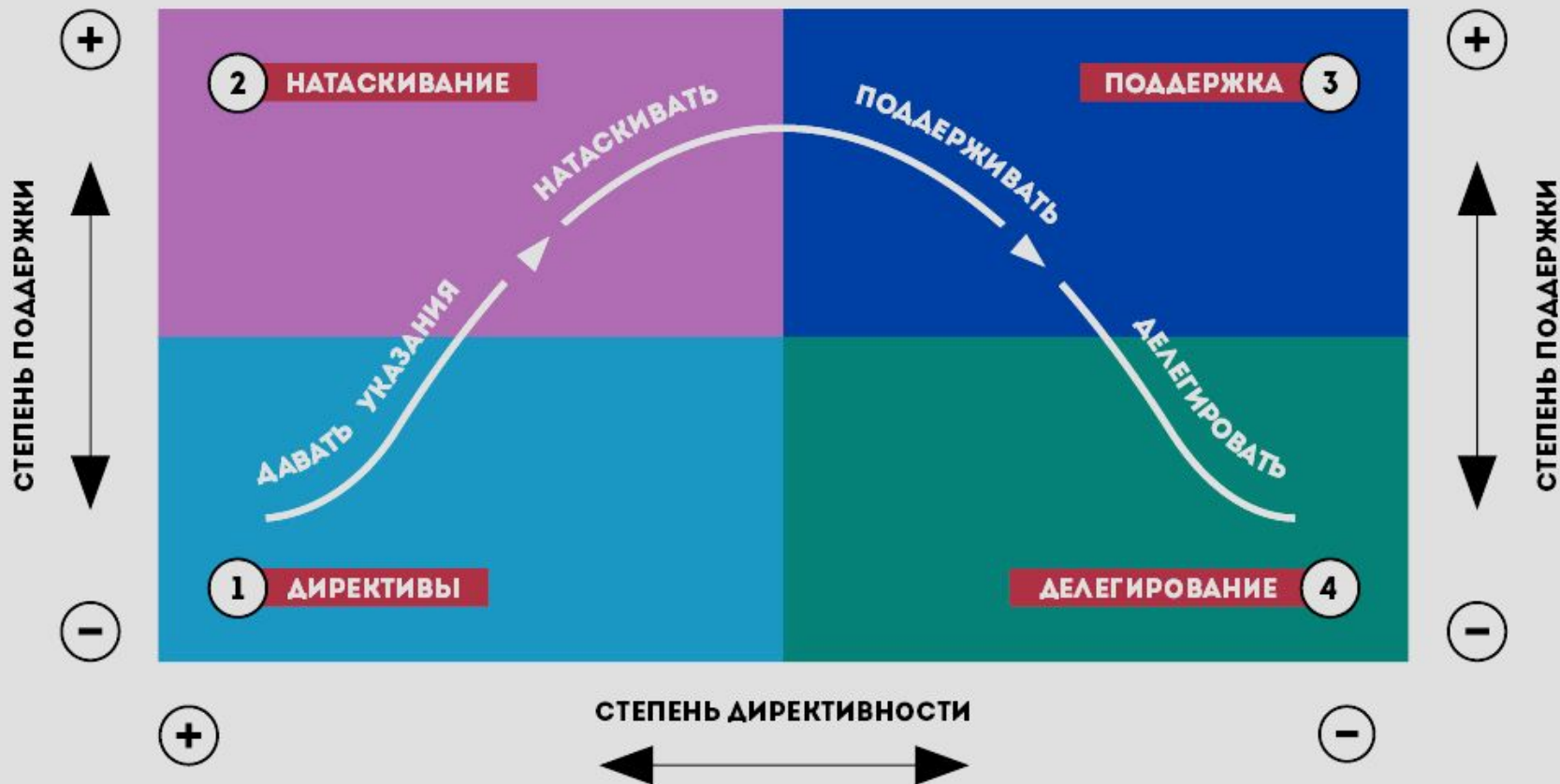
Мастерский уровень навыков.

Мотивация. Отточенные навыки придают уверенности в себе. Отсюда высокая степень мотивации. Может делиться опытом и развивать других сотрудников.

СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО

ПРИНИМАТЬ ЧАСТЬ РЕШЕНИЙ
ХВАЛИТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ
ВЕСТИ

ДВУСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ
ОГОВАРИВАНИЕ РОЛЕЙ
ОБМЕН ИДЕЯМИ



ОДНОСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ
УТОЧНЕНИЕ ЗАДАНИЙ
НАДЗОР ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ

ДОВЕРИЕ К РЕШЕНИЯМ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ
ОГОВАРИВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

P1 – C1: мотивирован, но непрофессионален

– нужны директивы

- Для сотрудника уровня P1 («Не способен, но настроен») четко ставить задачу и даем инструкции, поскольку он нуждается в контроле,
- по отношению к задаче оптимален директивный стиль руководства (C1).



Каждому уровню развития сотрудника по отношению к задаче соответствует свой стиль управления:

P2 – C2: не мотивирован и непрофессионален – нужно натаскивание

- Сотруднику уровня P2 («Не способен и не настроен») нужны и директивы, и поддержка лидера, поэтому оптимальным будет наставнический стиль (C2).
- Натаскивать сотрудника, повышать его профессионализм

P3 – C3: профессионален, но не мотивирован

– нужна поддержка

Сотрудник уровня P3 способен к решению задачи, но не настроен.

У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе.

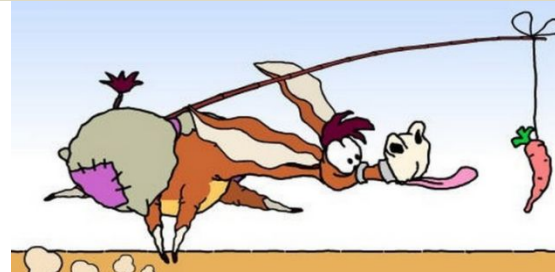
Соответственно, лидер выбирает поддерживающий стиль (C3), чтобы сотрудник осознал, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

P4 – C4: мотивирован и профессионален

– нужно делегирование

- мотивированный, опытный и способный на решение задач сотрудник уровня P4
- («Способен и настроен») может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам.
- Ему самому особое внимание лидера не требуется – эффективнее всего будет делегирование (C4).

Сила мотивации,
факторы её определяющие.



Интринсивное мотивированное поведение.



От чего зависит сила мотива?

Как возникает мотив (или желание) хорошо работать?

«Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие».

Сила мотива зависит от эмоционального состояния (*Каверин*)



Важно: уметь вызывать эмоции и чувства у работника в работе.



Мотив выражается в действиях
(если человек хочет чего-либо,
но ничего для этого не делает,
то это не желание, а мысль)

Сформировать мотив у работника — это создать такие оостоятельства или условия, при которых возникает возможность удовлетворения его актуальных потребностей посредством выполнения работы



Попытки сформировать или вызвать нужный мотив стимулированием приносят только видимость необходимого мотива,
а внутренний источник действий у работника отсутствует.

Теория управления Х. Хекхаузена

Мотивация – это

- совокупность внутренних и внешних движущих сил,
- которые побуждают человека к деятельности,
- задают границы и формы деятельности и
- придают этой деятельности направленность,
- ориентированную на достижение определенных целей.

Не может быть внешних и внутренних мотивов, как внешней и внутренней мотивации.



Мотивы всегда внутренние.

Стимулы могут быть внешними и внутренними.



Деятельность человека мотивирована :

- ✓ либо **внутренне — мотивами,**
- ✓ либо **внешним воздействием — стимулами.**

Теория первичности поведения Вудворса и идеи функциональной автономии Оллпорта

Существуют такого рода действия, когда активность сама по себе приносит субъекту удовлетворение,

Пример,

действия, связанные с любопытством или самоутверждением.



Мотивированная таким образом деятельность, побуждаемая собственным интересом, может протекать свободно и эффективно.

(R. S. Woodworth, 1918 г.)

Действия могут приобретать самостоятельную, т. е.

интринсивную

привлекательность

(G. W. Allport, 1937 г.)

Интринсивные действия

- это действия, имеющие самодостаточную ценность, которые выполняются ради себя самих и находят подкрепление от самого процесса выполнения.

Экстринсивные действия

- это действия, направленные на получение результата, и сам результат деятельности является вознаграждением.

«Источники» возникновения интринсивной МОТИВАЦИИ

К вопросу о
МОТИВАЦИИ
работой:



- выполнение работы – это процесс,
- содержание работы может включать в себя элементы, подкрепляющие процесс ее выполнение.



Интринсивно мотивированное поведение

1. Действия, независящие от физиологических потребностей

– «в себе и для себя»

- исследовательская, познавательная.



2. Действия, свободные от цели, в виде игры или эстетического переживания.

Мотив - ощущение эффективности действий или собственной компетентности.



3. Оптимальный «поток» активности, уровень возбуждения или активации.

Выражается в положительных эмоциях и поисковом поведении.

Под активацией понимается

- внешнее воздействие, требующее дополнительных действий со стороны работника.

- не связано с потребностями работника.

«Источники» возникновения интринсивной мотивации



4. Действие как самоутверждение — это стремление быть причиной собственных действий.

Мотивация в том, что человек чувствует свою эффективность и ощущает себя источником изменений.

Закономерность: Чем сильнее человек чувствует себя хозяином положения, тем сильнее его интринсивная мотивация.



5. Радость действия — это означает, что человек отдается данному делу, погружен в переживания, связанные с продвижением вперед действий, называемых «потоком».

Радость от активности является самоподкрепляющей, при которой внимание сосредоточено на преодолении сложностей.



6. Однородность действия и его цели, когда действие осуществляется ради получаемого в процессе результата. Если результат является средством для достижения цели более высокого порядка, то действия сохраняют интринсивно мотивационный характер.

СПОСОБЫ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЭНЕРГИИ

По контракту или договору люди рассматривают, что за определенные деньги тело работника будет присутствовать на работе. Но за эту сумму вы не добьетесь его энергии на работе.

Эту энергию надо получить с помощью мотивации:

Вознаграждение,
зависящее от
результатов труда

Признание от
руководителя и
коллег

Работа в команде

Возможность
продвижения по
службе

Состязательность

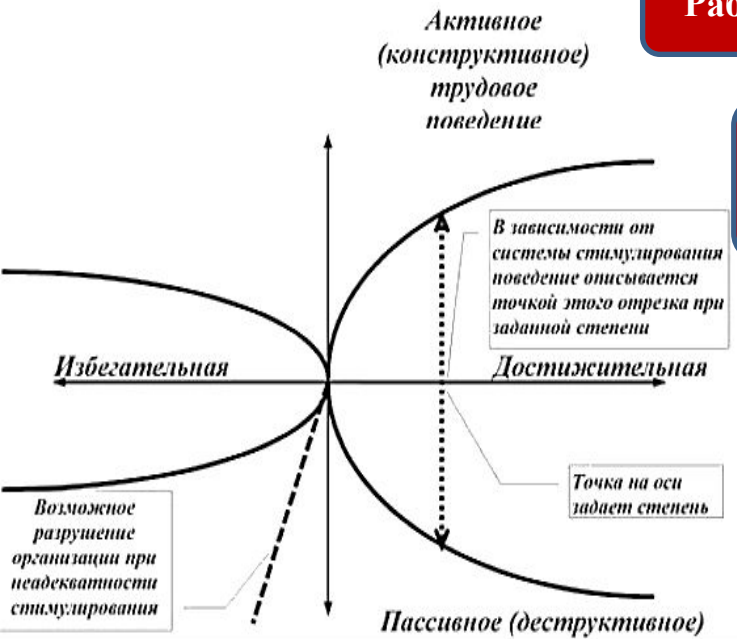
Осознание миссии

Возможность
творчества,
самовыражения

Ясность цели,
наличие обратной
связи труда

Возможность
профессионального и
личностного роста

Личная
ответственность за
результаты труда



Процесс и проявление мотивации деятельности

В



Этапы мотивации

Мотивация работника - как процесс взаимосвязанных потребностей и действий

Этапы:
возникновения
и удовлетворения
потребности

Удовлетворенность работой и вовлеченность



•6. Устранение потребностей

Чтобы понять, что движет людьми в процессе работы, надо победить **Достижение поставленной цели** явл **удовлетворенностью**, что явл.

вовлеченностью. •4. Выполнение намеченных действий

Важно контролировать и то и другое.

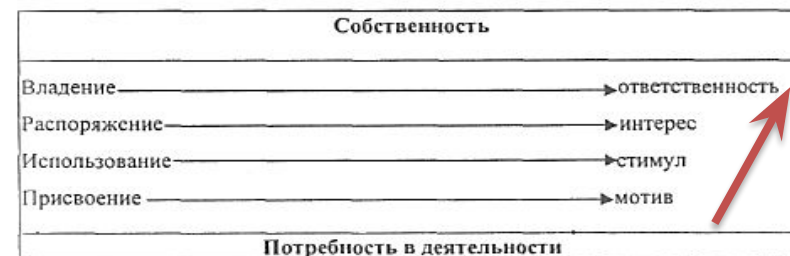
Главные мотиваторы – факторы соучастия в собственности

Факторы участия в использовании и присвоении результатов производственной деятельности	Факторы участия в распоряжении (распределении) ресурсами и продуктами производства	Факторы участия в ответственности за свою деятельность и деятельность предприятия в совладении
1. Хорошее справедливое вознаграждение по результатам работы всего предприятия и отдельного работника (премии, акции, дивиденды и т.д.) 2. Социальные блага (жилье, медобслуживание, дача, санатории, спорт, культурный отдых, оплаченное питание и т.д.).	1. Информированность о целях и планах предприятия. 2. Учет руководством личных мнений работников. 3. Совместное принятие решений. 4. Ощущение полезности своей деятельности.	1. Ощущение своей принадлежности к фирме. 2. Обучение и возможность карьеры. 3. Рост ответственности (при усложняющейся работе) и влияния. 4. Постановка трудных, интересных трудовых целей. 5. Конкурентный соревновательный эффект (быть лучше других).
В итоге реализации этих факторов порождается		
Внешнее удовлетворение	И	Внутреннее удовлетворение
КАК МОТИВАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		

Формирование удовлетворенности – вовлеченности



Более наглядно эту взаимосвязь можно представить на схеме (1)



Взаимосвязь собственности

Система мотивации

Цели организации
и цели сотрудников



Компания – это совокупность людей, каждый из которых со своими целями и интересами.

Функция системы мотивации – это создание механизма согласования целей!

Что такое
«система мотивации»?

Система мотивации – это комплекс методов управления и организационных мер, направленных на сближение целей сотрудников с целями организации

Главная задача системы мотивации - это создание такой организационной среды, в которой сотрудники получают возможность удовлетворять свои потребности и достигать свои цели, обеспечивая при этом движение компании к достижению целей бизнеса



Система мотивации

Компания – это мультиразумная система



Менеджеры

Компания – это область пересечения интересов заинтересованных сторон

Акционеры



Сотрудники



Клиенты



Цель организации – обеспечить возможности всем заинтересованным сторонам достигать их собственные цели

Компания – это мультиразумная организация, т.е. система, состоящая из множества разумов, разнонаправленных по целям у руководства и рядовых сотрудников.

Поэтому цели компании удастся достичь, когда руководство создаст тот механизм, который способен объединить эти разнонаправленные интересы и цели.

Система мотивации

Возможности должны побуждать работников чувствовать себя настолько хорошо, чтобы сотрудникам хотелось развиваться и двигаться дальше в рамках данной компании.

Чтобы система мотивации работала должны быть решены

3 задачи:

1. Согласованы цели сотрудников
2. Согласованы ценности
3. Созданы условия для реализации знаний и навыков сотрудников.

Как задействовать мотивацию?



Система мотивации

Чтобы сотрудники занимались делами компании как своими собственными, надо создать организационную систему, в которой есть четкие:

Организация как система



- ✓ цель,
- ✓ стратегия,
- ✓ понятная структура,
- ✓ сотрудники понимают свое место и задачи деятельности,
- ✓ отлаженные процессы взаимодействия и
- ✓ боевой дух (идеология).

Плохое управление как фактор демотивации

Знает ли руководство, куда ведет компанию?

Есть ли у руководства компании план преодоления кризиса?

Какова моя роль в общей стратегии компании?

Можно ли связать с этой компанией свои долгосрочные цели?

Если этого нет, то никакие зарплатные схемы (в виде мотивации сотрудников) не спасут «тонущий корабль».



Система мотивации

Что такое система мотивации? – её как таковой нет, она *распределенная система*, она охватывает все области деятельности компании:

Как устроена «система мотивации»?



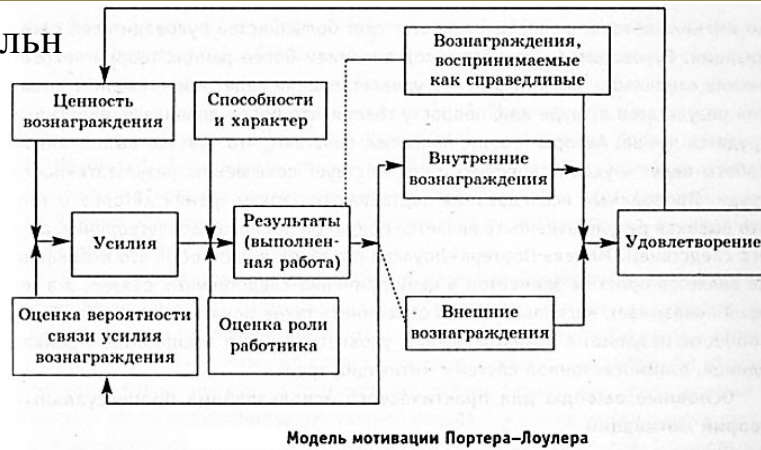
Структура системы мотивации

1. *Система стратегического управления* – её роль – задает цель, стратегию, смысл работы компании.
2. *Система планирования и контроллинга* – без неё невозможно построить целенаправленное движение самой компании.
3. *Система отбора и адаптации сотрудников* – позволяет ввести новых сотрудников быстрее в компанию с большей отдачей энергии для бизнеса.
4. *Система обучения и развития* – создает важнейшую мотивацию вовлеченности, вовлекает в творчество, позволяет получать личностное развитие
5. *Система вознаграждения* – оплата по результатам труда.
6. *Система внутренней коммуникации* – отвечает за процессы взаимодействия работников, понимая корпоративную среду..
7. *Корпоративная культура* – создает идеологию и принципы взаимодействия людей в компании.

Важно определить приоритеты по этим системам, чтобы система мотивации достигла большего влияния и уровня.

КАК СОЗДАТЬ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ?

Процессуальная теория



Модель мотивации Портера-Лоулера

Устраните демотивацию!

Содержательная теория А. Маслоу



Отсутствие возможностей для продвижения и развития

Самовыражение

Отсутствие перспектив продвижения

Признание

Деформированная корпоративная культура

Взаимоотношения

Неправильный стиль руководства

Безопасность

Отсутствие организационной ясности

Плохие условия труда

Несправедливая оплата труда

Базовые потребности

Практикум: Устрани демотивацию

Десять фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

1. «Давай быстрее», «Сделай это».

Перед подчиненным надо ставить конкретные задачи, которые не имеют двузначной трактовки.



Надо: «Я полагаюсь на тебя, уверен, что ты сможешь выполнить это задание в сжатые сроки». Иначе подчиненный чувствует снижение мотивации и неуверенность.

2. «Ты должен работать лучше, а не упорней».

Фраза абсурдна, потому что работа требует и того и другого

3. «Ты не способен выполнять даже простейшие поручения», «Ты действовал глупо».

Вместо желания измениться к лучшему подчиненный испытает лишь обиду. Следует: пояснять приказы и составлять планы работы, а также не допускать к выполнению заданий сотрудников без достаточной квалификации

4. «Я не хочу слышать никаких извинений», «Что толку от твоих извинений?»

Если подчиненный может объяснить, почему произошел сбой, дайте ему эту возможность. Если же рук-ль и так знал о причинах, но не предотвратил их, следовательно, значительная часть вины за произошедшее лежит на руководителе.

Практикум: ДЕМОТИВАЦИЯ

Десять фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

5. «Ты должен быть счастлив, что я тебя не увольняю».

Надо: Либо увольняйте, либо не говорите об этом. После подобных высказываний сотрудник, как правило, задумывается о поиске новой работы.

6. «Я все время слежу за тобой», «Ты у меня на особом счету»



Лучше создайте условия, в которых подчиненные могли бы работать продуктивно без тотального контроля, а именно – атмосферу прозрачности и открытости

7. «Сделай так просто потому, что я сказал», «Твоя задача просто выполнять мои распоряжения»

Такие заявления унижительны для подчиненных и опасны для руководителя: риск совершить фатальную ошибку возрастает многократно.

8. «Ты ни на что не способен», «Ты бездарность», «Повторяю для особо одаренных»

Подобные унижения не забываются, и оскорбленный сотрудник может начать относиться к компании и клиентам так же, как руководство относится к нему. Такие высказывания не помогают исправлять и предотвращать ошибки

Практикум: ДЕМОТИВАЦИЯ

Десять фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

9. «У меня нет времени на твои проблемы», «Это не мой вопрос, обратись к...», «Это не моя работа»

Конечно, невозможно вникать во все проблемы, однако открещиваться от них тоже не стоит.

Мудрый руководитель научит сотрудников не только говорить о проблемах, но сразу предлагать возможные варианты решения.

10. «Нам не нужны твои идеи», «Мне неважно, что ты думаешь по этому поводу»

Руководитель должен понимать, какую инициативу он приветствует, а какую нет и способен точно донести это до подчиненных.



Появляются проблемы, когда Вы сами не до конца понимаете, чего хотите от своих сотрудников и в какой степени можете предоставить им свободу действий. В этом случае проблема не в подчиненных, а в слабой управленческой компетенции начальника или в его стиле руководства.

Диагностика системы мотивации

Модель диагностики существующей системы мотивации.

<i>Факторы</i>	<i>Как влияют</i>	<i>Методы диагностики</i>
Организационная культура. Стиль руководства.	Несовпадение представлений сотрудников и руководителей об организационной культуре и стиле руководства снижает мотивацию.	Опросник «Диагностика типа организационных культур» (Л. Константин). «Диагностика стиля руководства» (А. Журавлев).
Соответствие между усилиями – результатами – вознаграждением – удовлетворенностью вознаграждением.	Несоответствие снижает мотивацию сотрудников.	Специально разработанный опросник «Мотивация сотрудников».
Удовлетворенность трудом.	Неудовлетворенность снижает мотивацию сотрудников.	Специально разработанный опросник «Удовлетворенность трудом».
Представление сотрудников о критериях оценки труда, о целях организации, ее будущем.	Незнание критериев оценки труда, целей и будущего организации приводит к снижению мотивации.	Собеседование, глубинное интервью по специально разработанным вопросам.
Структура потребностей личности, степень удовлетворенности актуальных потребностей.	Неудовлетворенность потребностей снижает мотивацию сотрудников.	Опросник «Парные сравнения» (И. Д. Ладанов).
Ценностные ориентации каждого сотрудника и группы в целом.	Значительные расхождения в ценностных ориентациях могут быть потенциальной почвой для конфликтов.	Опросник «Ценностно-ориентационное единство» (М. Рокич).