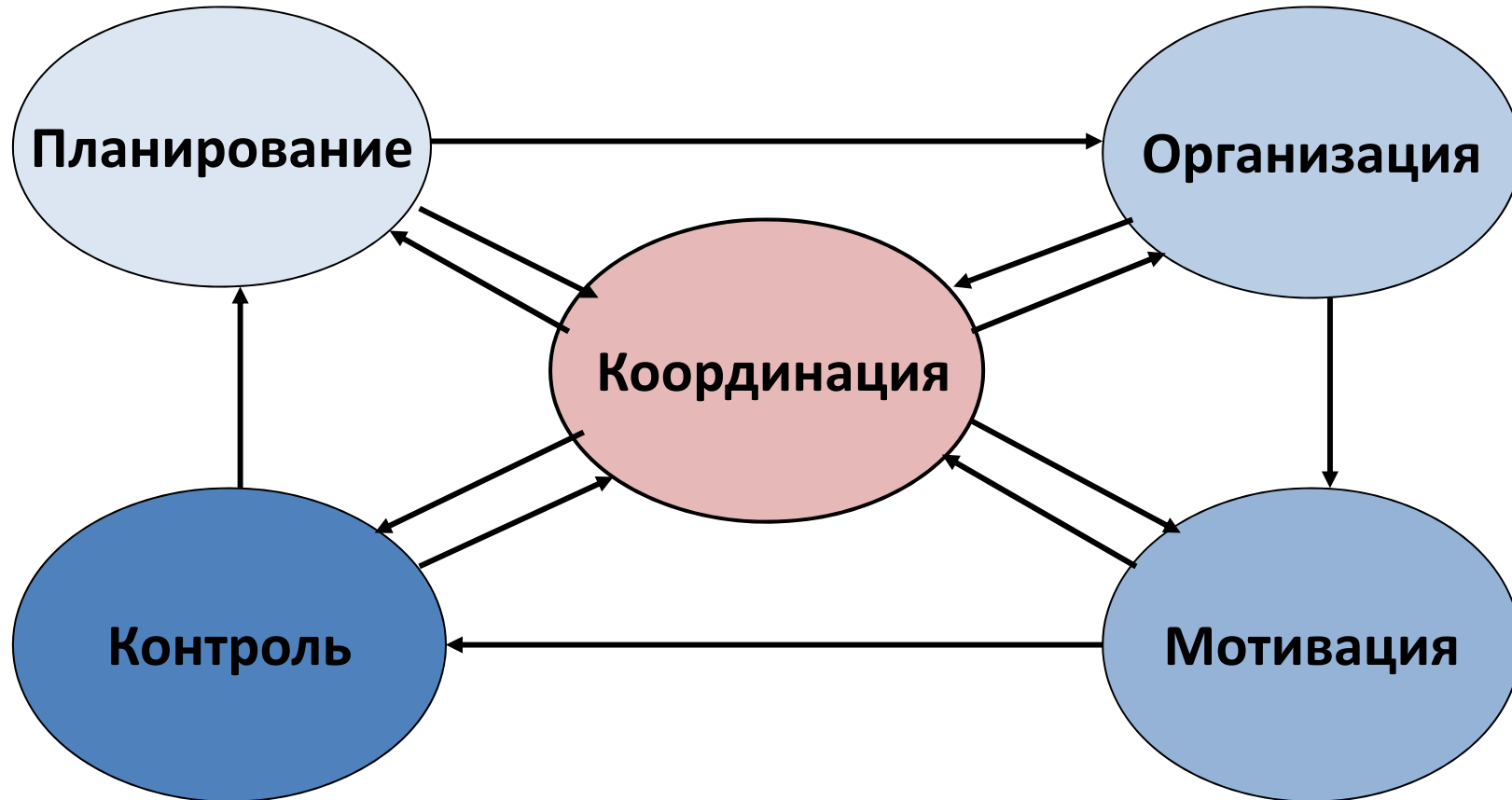


# Теории и инструменты мотивации

## Функции менеджмента (по А.Файолю)

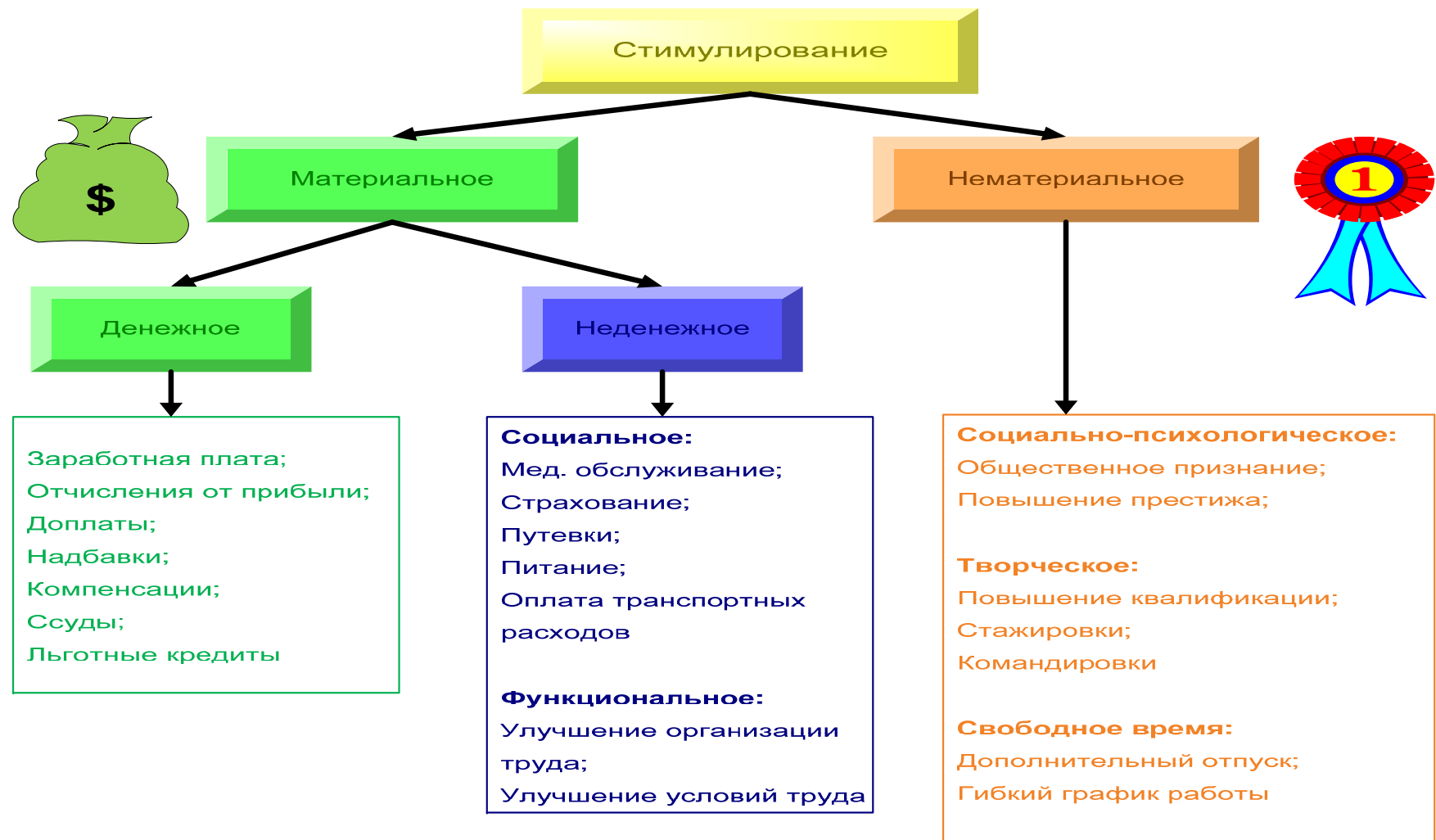


# Основные подходы к понятию «МОТИВАЦИЯ»

- Органическая часть процесса управления
- Совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий
- Деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей организации

# Основные понятия теории мотивации

- Потребности
- Мотивы
- Стимулы
- Вознаграждение

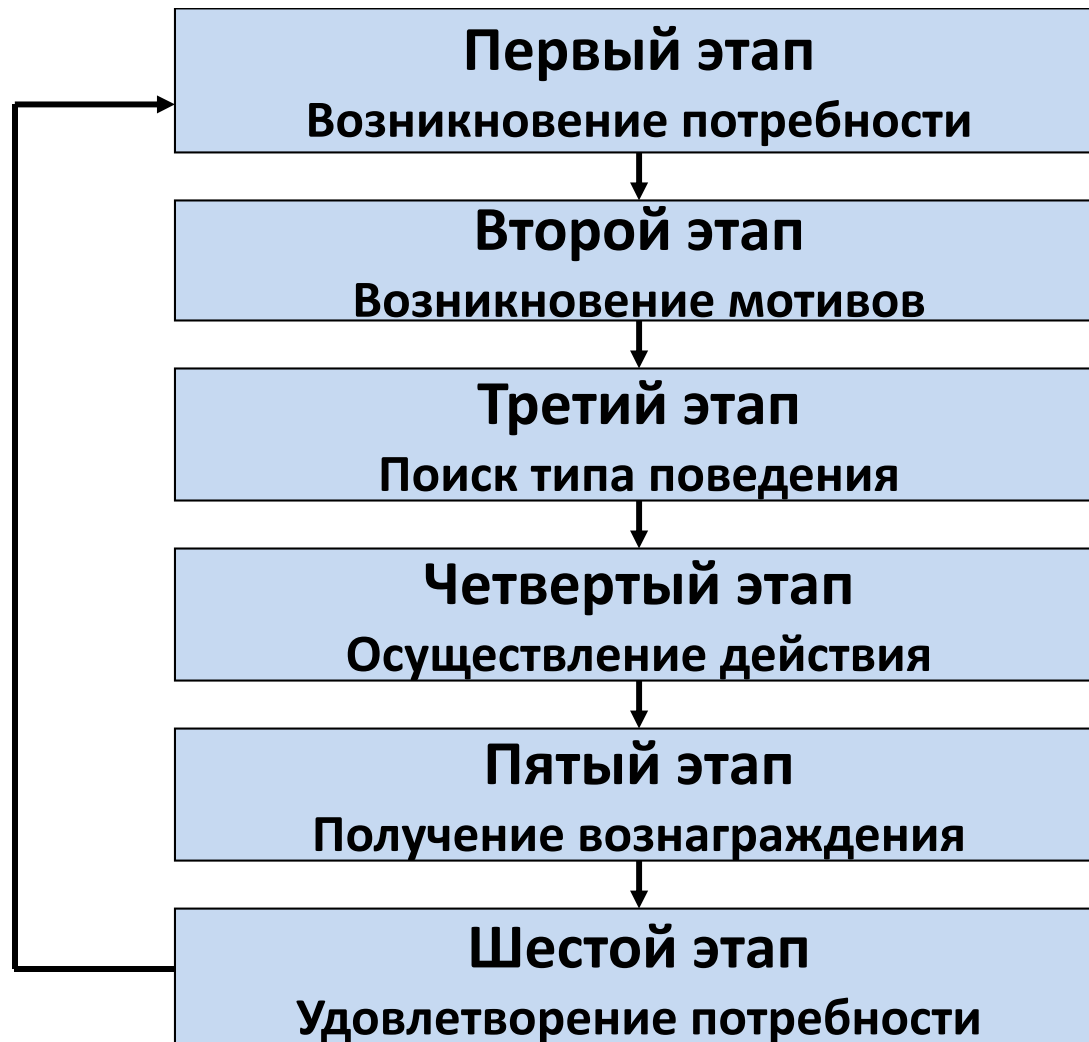


# Материальные стимулы

- **Денежные стимулы** (заработная плата, премии, участие в прибылях и т.д.)
- **Неденежные стимулы** (организация рабочих мест, медицинские страховки, предоставление льготных путевок и т.д.)

# Вознаграждение

- ***Внутреннее вознаграждение*** – дает сама работа, чувство удовлетворения от достигнутых результатов
- ***Внешнее вознаграждение*** – дается организацией





## Первоначальные концепции мотивации

- Политика «кну́та и пряника» - с древнейших времен до возникновения научного управления
- Попытки использовать в управлении методы психологии – Элтон Мэйо и школа человеческих отношений



Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избежать.	1. Работа является желанной для большинства сотрудников.	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей.	2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений.
3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату.	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированная занятость.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие и изобретательские	

## Современные теории мотивации

- ***Содержательные теории мотивации*** – основаны на идентификации внутренних потребностей человека
- ***Процессуальные теории мотивации*** – основаны на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности

# Теории содержания мотивации

- Иерархия потребностей по Маслоу
- Теория ERG Альдерфера
- Теория приобретенных потребностей МакКлеланда
- Двухфакторная модель Герцберга

## Иерархия потребностей А. Маслоу

1. Потребность в самовыражении
2. Потребность в уважении: признание и самоутверждение
3. Социальные потребности: принадлежность и причастность
4. Потребности в безопасности и защищенности
5. Физиологические потребности



# Теория ERG К. Альдерфера

1. Потребности роста
2. Потребности связи
3. Потребности существования

## Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда

- **Потребность во власти**, рождающая стремление к лидерству
- **Потребность в достижении успеха** – как необходимость видеть результаты своей деятельности
- **Потребность соучастия** – потребность быть не только исполнителем, но и соучастником



## ***Потребность в причастности, соучастии***

- ***выражается в стремлении к дружеским отношениям с другими людьми, коллегами***
- люди с сильно выраженной потребностью в причастности нуждаются в более теплых отношениях, в одобрении и поддержке со стороны окружающих, любят работать в тесном контакте и кооперации со своими сотрудниками

## *Потребность в достижении успеха*

- *предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей*
- индивиды, для которых в высокой степени характерна потребность в успехе, как правило, сами ставят для себя умеренно сложные цели, стремятся достигать этих целей наиболее эффективным способом и получают удовлетворение, достигнув результата

## ***Потребность во власти***

- ***связана с внутренним стремлением человека контролировать других людей, ресурсы, процессы, влиять на поведение людей***
- в зависимости от того, как эта потребность используется, она может оказывать как чрезвычайно позитивное воздействие, нести в себе конструктивные результаты для самого индивида и для коллектива, так и негативное воздействие на организацию

Существует два типа власти,  
каждый из которых (или их  
комбинация) могут удовлетворить  
эту потребность

***1. Стремление к «личностной власти», т.е. личной власти ради власти как таковой.***

- Это предполагает стремление к возможности командовать другими, к доминированию над остальными для того, чтобы добиться этого доминирования, при этом интересы организации и бизнеса, как правило, отходят на второй план.

***1. Стремление к «институциональной власти», социализированное стремление к власти - стремление к власти в первую очередь для того, чтобы эффективно решать групповые задачи.***

- Такое стремление предполагает обретение власти как средства добиться коллективного успеха. Люди, стремящиеся к такой власти, используют ее постановки групповых целей и организации их достижения, для мотивации и позитивного влияния на других, для эффективного выполнения ответственной работы.
- Такие люди имеют приверженность к порядку и упорядоченной организации труда и готовы жертвовать своими интересами во имя организации.

# Двухфакторная модель Ф. Герцберга

- **Факторы здоровья**, связанные с окружающей средой
- **Факторы мотивации**, отражающие характер и сущность самой работы

## Факторы здоровья (гигиены):

- Их наличие воспринимается как должное и не вызывает мотивацию.
  - Их отсутствие вызывает демотивацию.
  - Связаны в основном с условиями труда.
- базовая зарплата
  - чистота, удобство
  - безопасность.



## РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ

### *Гигиенические факторы*

*Определяют отсутствие неудовлетворенности*

<b>1. Рабочая среда</b>	<b>2. Вознаграждения</b>	<b>3. Безопасность</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Удобное рабочее место</li><li>• Низкий уровень шума</li><li>• Эргономика, дизайн</li><li>• Питание</li><li>• Чистота</li><li>• Хорошие физические условия работы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Хорошая зарплата,</li><li>• Социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание, и пр.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ощущение своей принадлежности к фирме</li><li>• Уважение, одобрение со стороны коллег и руководителя</li><li>• Хорошие отношения в коллективе</li><li>• Гарантии</li></ul>

Факторы мотивации - рожают  
удовлетворение от самой работы

- Продвижение по служебной лестнице
- Достижение успеха и признание заслуг
- Ответственность и доверие руководства
- Возможность личностного роста и самовыражения и др.

## ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ:

- 1. Их наличие (или возможность удовлетворения) вызывает мотивацию.**
- 2. Их отсутствие не вызывает демотивацию.**
- 3. Связаны в основном с содержанием работы.**
  - интересные проекты, возможности для роста
  - большая ответственность
  - самостоятельность

**ГЛАВНЫЕ МОТИВАТОРЫ**  
*Мотивирующие факторы*  
*Определяют наличие удовлетворенности*

<b>4. Личный рост</b>	<b>5. Чувство причастности</b>	<b>6. Интерес и вызов</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможности для обучения</li><li>• Возможность карьеры</li><li>• Рост ответственности и влияния</li><li>• Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ощущение полезности своей работы</li><li>• Информированность о делах, планах, перспективах фирмы</li><li>• Интерес и учет руководством личных мнений работников</li><li>• Совместное принятие решений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Интересная работа</li><li>• Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства</li><li>• Возрастающая ответственность</li><li>• Соревновательный эффект (быть лучше другого)</li><li>• Постановка трудных интересных трудовых целей</li></ul>

# Теории процесса мотивации

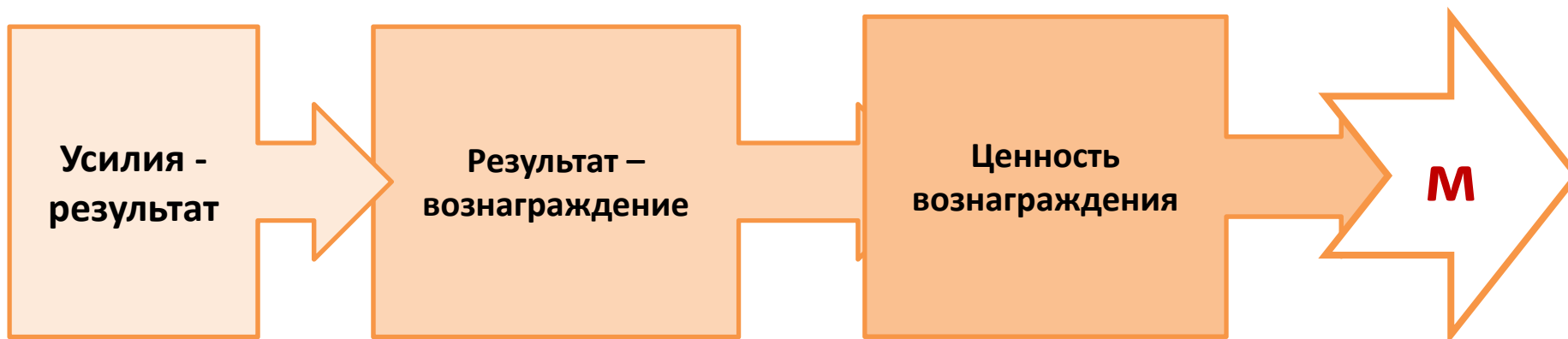
- Теория ожидания
- Теория справедливости
- Модель Портера - Лоулера

# Теория мотивации Виктора Врума

**Наличие активной потребности — не единственная мотивация.**

**Мотивация** - произведение следующих переменных:

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение (наказание);
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).



# ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ

- ***Усилия и результаты связаны друг с другом***  
(то, что я делаю, приводит к результату)
- ***Результат связан с вознаграждением***  
(достижение результата вознаграждается)
- ***Усилия связаны с вознаграждением***  
(собственно усилия, даже если они не приводят к результату, тоже вознаграждаются)



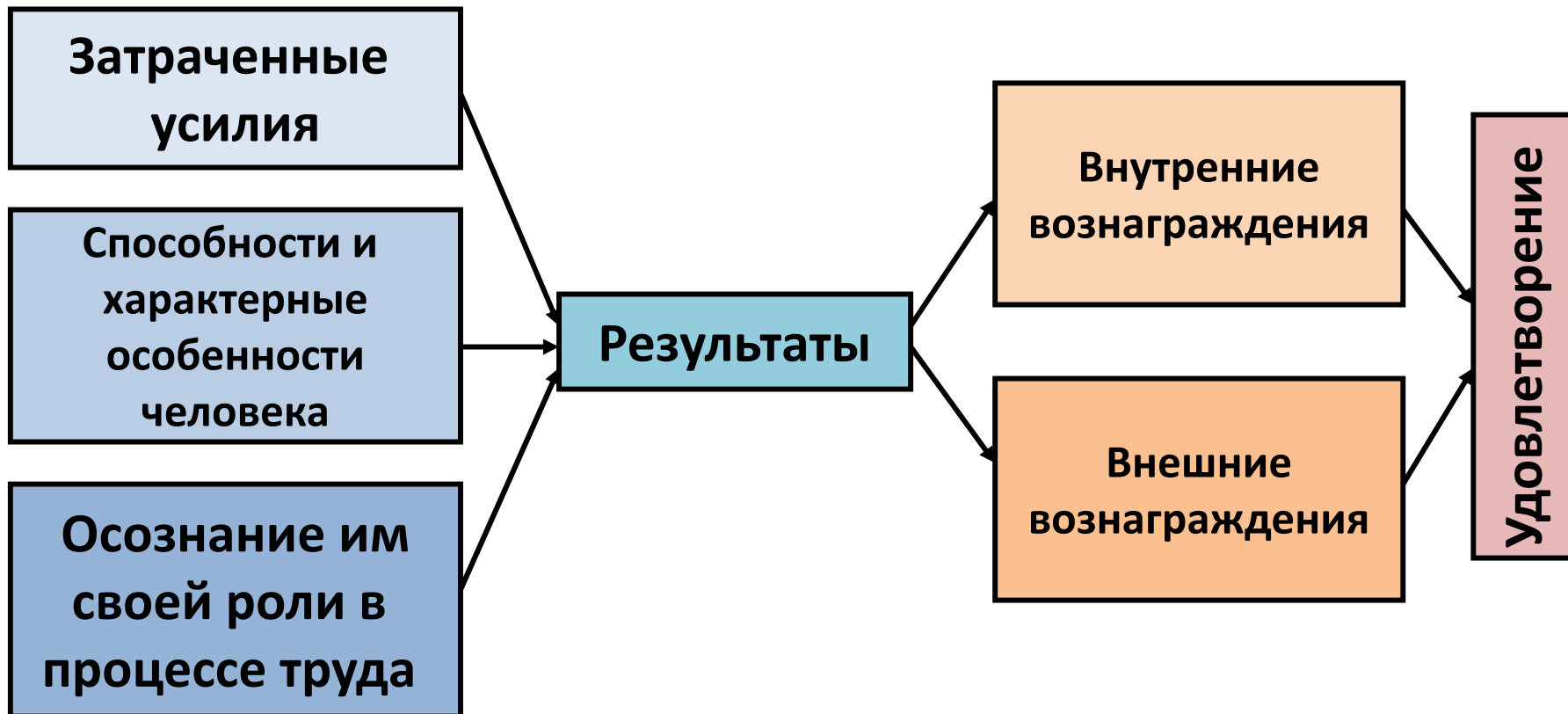
## *Выводы из теории ожидания*

- Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно помогут им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения.
- Мотивация ослабевает, когда вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.
- Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

**Теория справедливости (равенства)  
Д.С. Адамса**



## Модель Портера - Лоулера



## **ВЫВОДЫ: КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКА**

- Понять его потребности, их иерархию.
- Понять потребности можно:
  - *Из наблюдения (по косвенным признакам, обратив внимания на то, о чем человек говорит, какие у него интересы).*
  - *Путем прямых расспросов о том, что для человека важно.*
- При постановке задачи показать, как ее решение будет способствовать удовлетворению потребностей сотрудника.
- Если Ваше предложение вызывает сопротивление и не удовлетворяет предъявляемым потребностям сотрудника, необходимо выявить его базовые потребности и попытаться увязать задачу с ними.