

# Мотивация

## Мотивация

- **Индивидуальный, внутренний процесс, который определяет, направляет и поддерживает поведение. Сила внутри, которая заставляет человека действовать так, а не иначе**

## **Frederick Taylor**

- *The Principles of Scientific Management* (1911) -  
применение научных  
принципов для  
управления работой и  
работниками

- Подельная оплата -  
исходя из теории о том,  
что большинство  
сотрудников  
мотивируются деньгами,  
Тэйлор разработал  
систему подельной  
оплаты

- Квота - минимальный объем продукции
- Каждая единица товара, которая изготавливается сверх квоты оплачивается по более высокой ставке

### **Elton Mayo**

- Профессор из Гарварда известный по *The Hawthorne Studies* (1925) на заводе Hawthorne, принадлежавшему Western Electric Company in Chicago.
- Изучал эффекты, регулирующие продуктивность.

- **Два вывода из Hawthorne Studies**

- **Hawthorne Effect**

- Маю пришел к выводу, что почти любые действия управления, которые заставляли сотрудников поверить, что они находятся под особым контролем, увеличивали продуктивность.

- **Социальное признание (принадлежность к группе)**

- играет большую роль в обеспечении продуктивности. Большинство будут производить столько же, сколько в группе, чтобы избежать критики.

## **Abraham Maslow**

- **Иерархия потребностей -**  
–Maslow предположил, что люди имеют ряд потребностей, которые они пытаются удовлетворить

## **Иерархия потребностей**

- **Физиологические** - необходимы для выживания.
- **Безопасность** - потребность в физической и эмоциональной безопасности
- **Социальные** - чувство принадлежности
- **Уважение** - самоуважение и уважение других
- **Самоактуализация** - потребность в саморазвитии

### Примеры “удовлетворителей”



- Хотя люди пытаются удовлетворить потребности на самом низком уровне, потребность не должна полностью удовлетворена для того, чтобы двигаться на другой уровень.

## **Frederick Herzberg**

- Теория двух факторов Herzberg - проинтервьюировав свыше 200 бухгалтеров и инженеров обнаружил, что ощущение приятной или неприятной работы определяется двумя типами факторов. Их назвали **мотивационными и гигиеническими (поддерживающими) факторами.**

## **Мотивационные**

- Наличие этих факторов мотивирует работников и делает работу приятной; однако их отсутствие не приводит к разочарованию в работе

## **Гигиенические**

- **Наличие гигиенических факторов не делает работу приятной, однако они предотвращают появление разочарования в ней.**

## **• Мотивационные факторы**

- **Достижения**
- **Признание**
- **Ответственность**
- **Продвижение**
- **Рост**
- **Характер работы**



- **Гигиенические факторы**
  - **Руководство**
  - **Рабочие условия**
  - **Межличностные отношения**
  - **Зарботок**
  - **Политика компании**

### **Douglas McGregor**

- **Написал The Human Side of Enterprise в 1960.**
- **Указал, что у менеджеров есть некоторые допущения по поводу сотрудников. Он пометил их**
  - **Теория X**
  - **Теория Y**

### **Два допущения**

- Теория Х - предполагает, что сотрудники не любят работу и работают эффективно только при жестком внешнем контроле. Аналогично Тэйлору.

### **Два допущения**

- Теория Y - предполагает, что сотрудники принимают ответственность и работают для достижения целей организации если при этом они получают личное удовлетворение

## **Допущения теории X**

- **Люди ленивы.**
- **У людей нет амбиций и они не любят ответственность.**
- **Люди эгоистичны.**
- **Люди не любят изменений.**
- **Люди управляемы и не очень умны**

## **Допущения теории Y**

- **Люди энергичны.**
- **Люди амбициозны и ищут ответственности.**
- **Люди могут быть ориентированы на работу в команде.**
- **Люди хотят способствовать росту и изменениям.**
- **Люди умны.**

## Теория Z Ouchi

- *Философия, которая подчеркивает участие сотрудника во всех аспектах принятия решения в компании*



## William Ouchi

- Теория Z - в начале 80х, Ouchi написал книгу сопоставлявшую фирмы типа А (American) и типа J (Japanese).

## **Характеристика фирм типа А**

- **Краткосрочный найм**
- **Индивидуальное принятие решений**
- **Индивидуальная ответственность**
- **Быстрый карьерный рост**
- **Специализированная карьера**
- **Некоторая забота о сотрудниках**

## **Характеристика фирм типа J**

- **Наем на всю жизнь**
- **Коллективное принятие решений**
- **Коллективная ответственность**
- **Медленный карьерный рост**
- **Неспециализированные пути развития**
- **Общая забота о сотрудниках**

## **Характеристика фирм типа Z**

- Долгосрочный найм
- Коллективное принятие решений
- Индивидуальная ответственность
- Медленный карьерный рост
- Умеренная специализация карьер
- Общая забота о сотрудниках

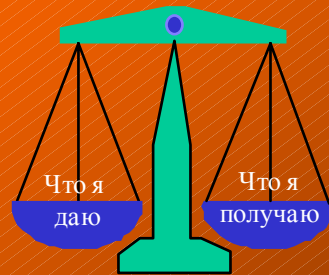
## **B. F. Skinner**

- Теория подкрепления
  - То поведение, которое подкрепляется, повторяется, а то, за которым следует наказание возникает реже

- **Подкрепление - действие, которое следует за поведением.**
  - **Положительное подкрепление - усиливает поведение, награждая за него**
  - **Отрицательное подкрепление - усиливает желаемое поведение удаляя нежелательный результат**

- **Наказание - нежелательный результат, следующий за нежелательным поведением**
- **Угасание - исчезновение поведения в отсутствие подкрепления**

## Другие теории мотивации



Теория равенства



Expectancy Theory

### Теория равенства

- Базируется на предположении о том, что люди мотивированы достижением и поддержанием равенства.
- Не все должны получать одинаковую зарплату, но зарплата должна отражать вложенные усилия.



## **Как равенство определяется**

- **Определить собственное отношение затраты-результат.**
- **Сравнить его с тем, что делает другой.**
- **Если оба показателя одинаковы, мы считаем ситуацию равноправной.**

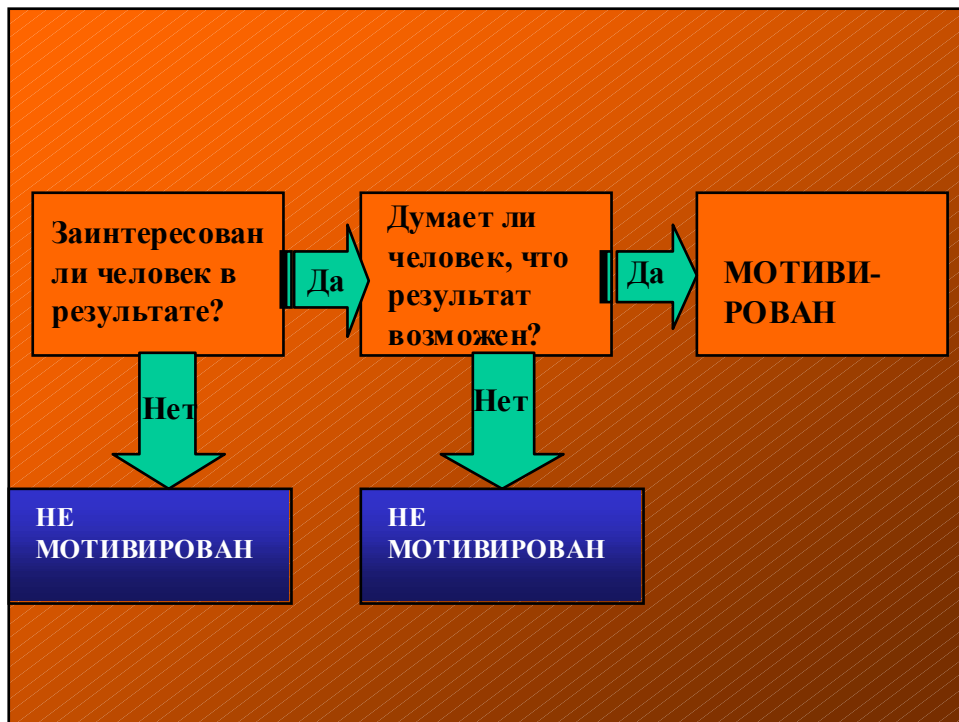
## **Что если они не равны?**

- **Мы можем работать хуже.**
- **Мы можем попросить повышения.**
- **Можем заинтересовать других в сравнении.**
- **Найти другое место работы.**
- **Переоценить наши результаты.**

## Victor Vroom

- Теория ожидания

– Мотивация зависит от того, насколько мы хотим чего-то и насколько вероятно достижение цели. Люди работают больше если они очень хотят добиться чего-либо и думают, что это достижимо.



**Не только для  
сотрудников**

**Потребители также  
мотивируются**

### Мотивационный конфликт

- **Мотивация включает достижение цели и избегания негативных результатов. Часто возникает конфликт**
- **Конфликт Approach-Approach:**
  - Выбор между двумя желательными исходами - когнитивный диссонанс
- **Конфликт Approach-Avoidance:**
  - достижения многих целей имеют негативные последствия.
- **Конфликт Avoidance-Avoidance:**
  - Две негативных результата требуют сравнения того из них, который хуже

- Гедонистский подход, использующийся в случае Approach-Avoidance

