

Вебинар 

**ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ  
МЕНЕДЖМЕНТА.  
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ,  
РАБОТАЮЩИЕ НА  
ФАРМРЫНКЕ.**

Москва, 23 марта 2020

# ЧАСТЬ 2. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ НА ПРАКТИКЕ



## Что такое мотивация ?

---

Мотив - это то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.

Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации как внешним воздействием (стимулом - внешняя мотивация), так и внутренней мотивационной структурой (внутренняя мотивация).

Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

Зачем нужно мотивировать сотрудников ?

Что произойдет, если сотрудников не мотивировать?

# Основные блоки теорий мотивации

Теории мотивации

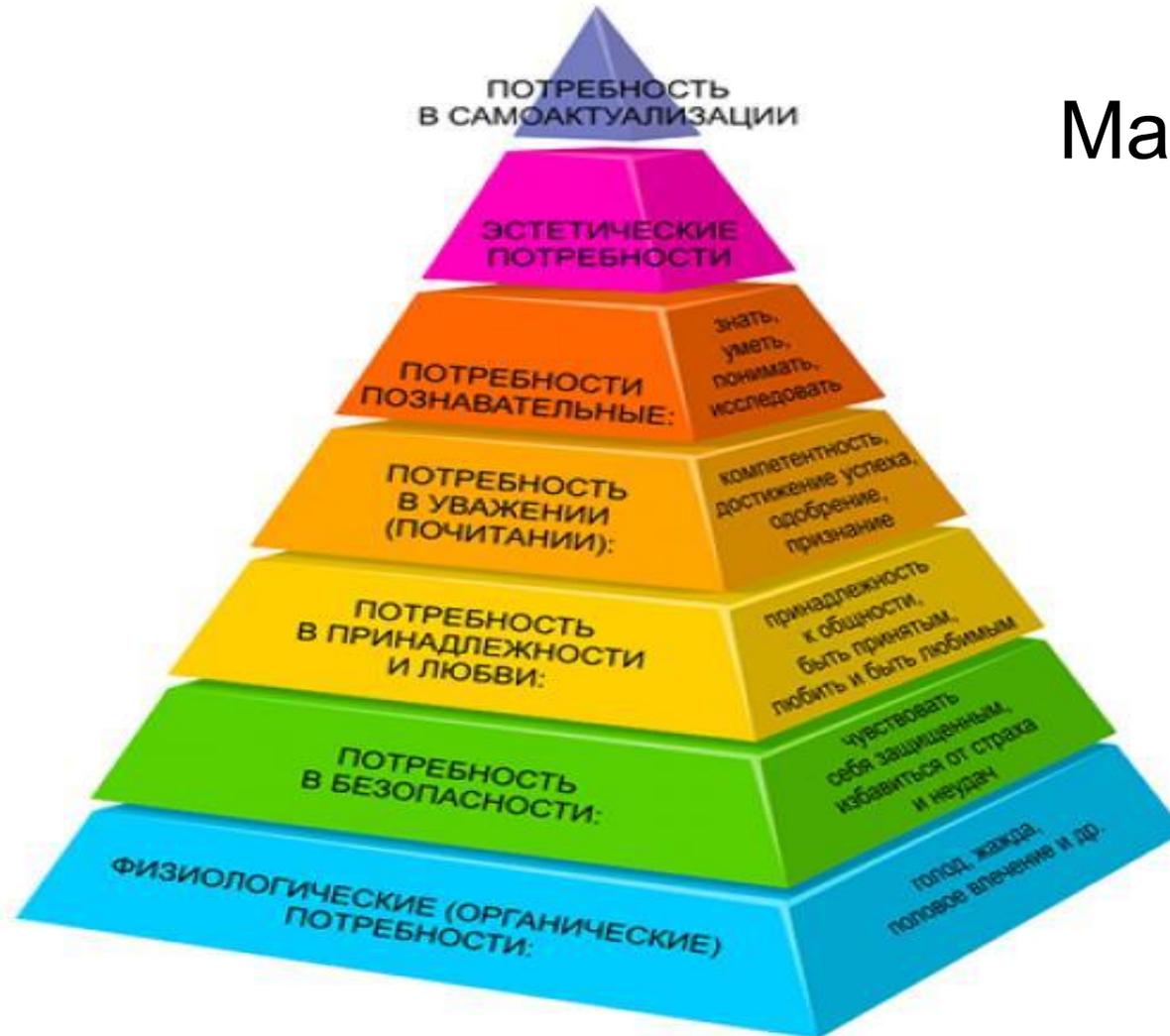


## История возникновения теорий мотивации

Авторы исследований	Год исследований	На что обращалось внимание	Что было найдено
<b>Мюррей</b>	<b>1938</b>	Что нужно сотрудникам	<p>Достижения</p> <p>уважение</p> <p>Общение</p> <p>Порядок</p> <p>Привлечение к себе внимания</p> <p>Независимость</p> <p>Защита</p> <p>Содействие</p> <p>Внутренний анализ</p> <p>Помощь</p> <p>Забота</p> <p>Изменение</p> <p>Терпение</p> <p>Игра</p>
<b>Ретлисбергер, Мейо</b>	<b>1939</b>	Что важно сотрудникам	<p>Индивидуумы имеют уникальные нужды, потребности, цели и мотивы</p> <p>Человеческие проблемы не могут быть простыми</p> <p>Личные или семейные проблемы работника могут неблагоприятно повлиять на производительность труда</p> <p>Обмен информацией между сотрудниками имеет большое значение</p>
<b>Ретлисбергер</b>	<b>1941</b>	Группы и индивидуумы	<p>Фирмы – не просто экономические институты, а социальные организационные структуры</p> <p>Структуры состоят из отдельных личностей</p> <p>Группы влияют на поведение отдельного индивидуума</p> <p>Поведение индивидуума определяется в большей степени настроением, чем деньгами</p>

# Коротко о разных теориях мотивации

Маслоу А., 1954



# Коротко о разных теориях мотивации: теория X-Y МакГрегора



Автократический подход

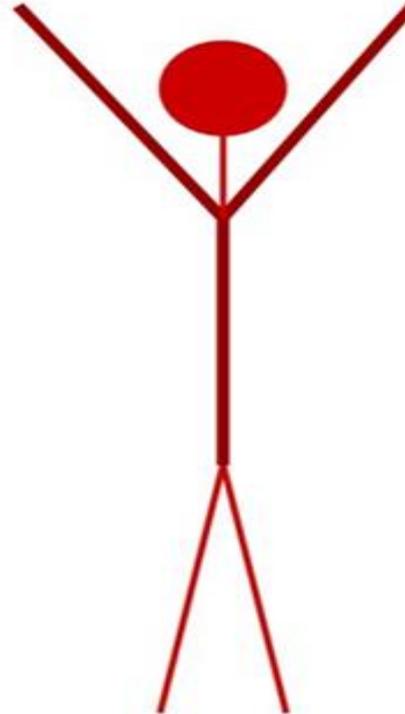
## Теория X



1. Обычный человек имеет врожденную нелюбовь к работе.
2. Из-за нежелания работать побудить человека к работе можно только путем принуждения, угроз и наказания.
3. Средний человек предпочитает подчиняться, снять с себя ответственность и находиться в безопасности

Демократический подход

## Теория Y



1. Выражение физических и эмоциональных усилий во время работы так же естественно, как и на отдыхе, воспринимая работу как источник интереса
2. Ответственность и обязательства перед организацией зависят от вознаграждения за труд.
3. Обычный человек готов брать на себя ответственность и стремиться к этому

## Суть теории МакГрегора ( 1960 , «Человеческая сторона предприятия»)

- А. Маслоу писал, что многие менеджеры убеждены: рабочими управляют любые потребности из низких уровней, т.е. по теории «Х». МакГрегор подтверждал такой подход менеджеров, который проявляется в замаскированной или открытой форме
- **Любой менеджер должен сделать следующее:**
  - Структурировать подчиненным работу
  - Не допускать возможность работникам свободу осуществлять решения \*
  - У каждого работающего должна быть своя задача
  - Менеджер обязан проверять работу и её исполнение
  - При невыполнении задания в срок, менеджер может применить психологический натиск\*
- **Менеджер обязан выполнять контроль подчинённых по следующим параметрам:**
  - Постановка задачи
  - Время выдачи и окончания задания
  - Качественное исполнение этой задачи
  - Убеждение работника в посильности задачи
  - Обещание за удачное окончание достойной премии
  - Посвящение работника в трудности, взаимосвязанные с работой
  - Вспомогательные способы для осуществления задачи
  - Осуществление инструкций по технике безопасности во время работы

**Авторитарное руководство**  
Централизация власти, постоянный жёсткий контроль

**Демократическое руководство**  
Делегирование полномочий, полное согласие в команде, учёт психологических потребностей, учёт мотивации сотрудников, улучшение содержания задания

## Коротко о разных теориях мотивации : Z (Оучи), 1981

---

- В мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности
- Люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения
- Должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда
- Предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки
- На предприятии должна осуществляться постоянная ротация кадров и должно быть организовано постоянное самообразование
- Предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста
- Администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем
- Человек — основа любого коллектива; именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.

## Коротко о разных теориях мотивации

---

### + Социальные, Мотивирующие

Квалификация

Признание успеха

Интерес к работе  
и заданию

Ответственность

Продвижение по службе

Возможность проф. роста

### Гигиенические, Демотивирующие -

Способ управления

Политика организации и  
администрации

Условия труда

Межличностные отноше-  
ния на рабочем месте

Зарботок

Неуверенность в стабильности  
работы

Влияние работы на личную  
жизнь

Двухфакторная теория Херцберга, 50-е годы

## Коротко о разных теориях мотивации: теория трудовой мотивации Аткинсона

---

Задача средней сложности

Сотрудник мотивируется следующими факторами:

- Избегание неудач
- Стремление к успеху
- Вероятность достижения успеха
- Привлекательность успеха и благосостояния

Задача высокой сложности

Сотрудник мотивируется следующими факторами:

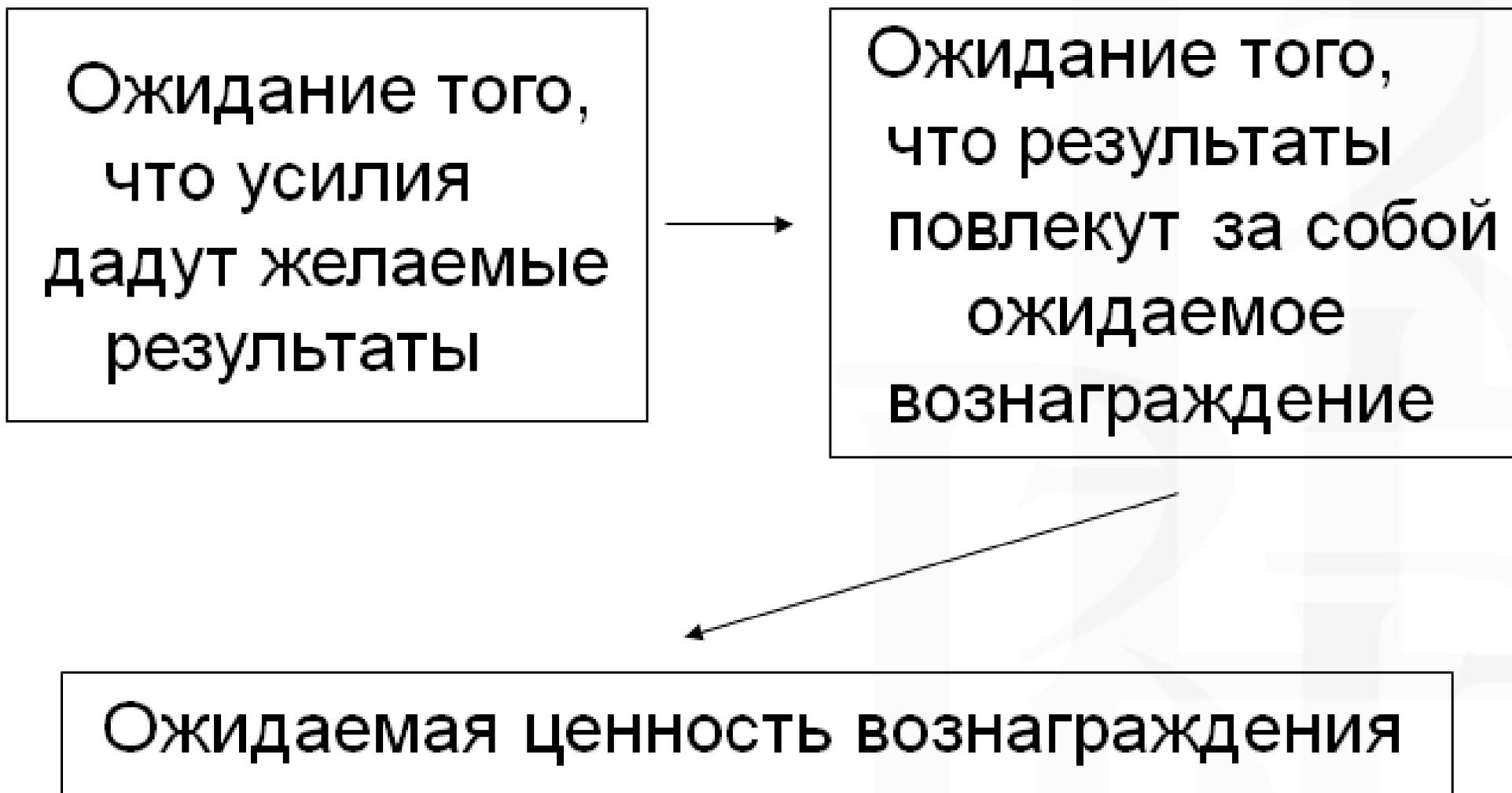
- Жёстко регламентированными сроками выполнения
- Сознательное стремление к успеху
- Стремление к самореализации

# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, НАИБОЛЕЕ ЯРКО РАБОТАЮЩИЕ В НАШЕМ БИЗНЕСЕ

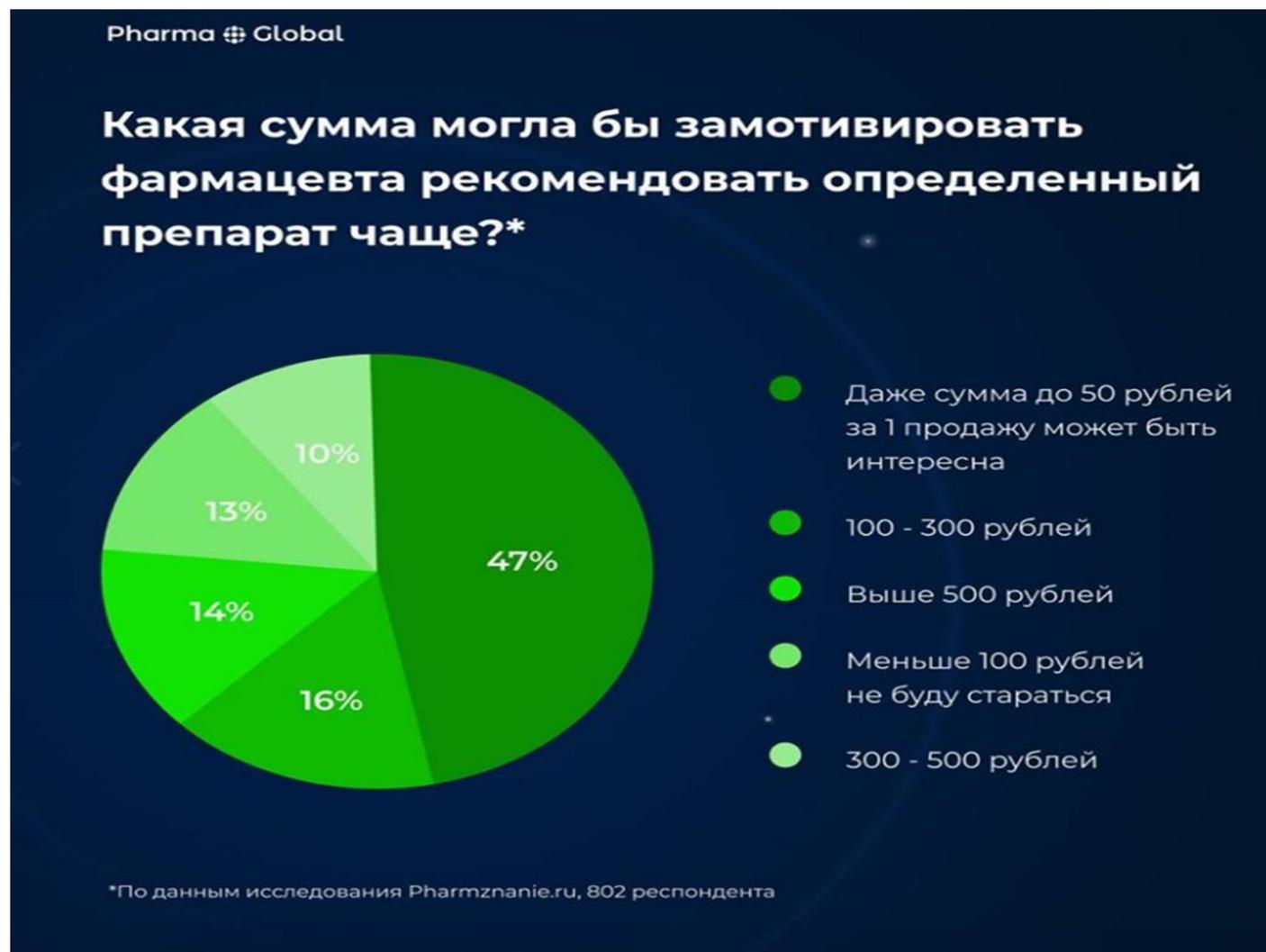


## Теория ожидания ( Врум, Портер - Лоуренс )

---



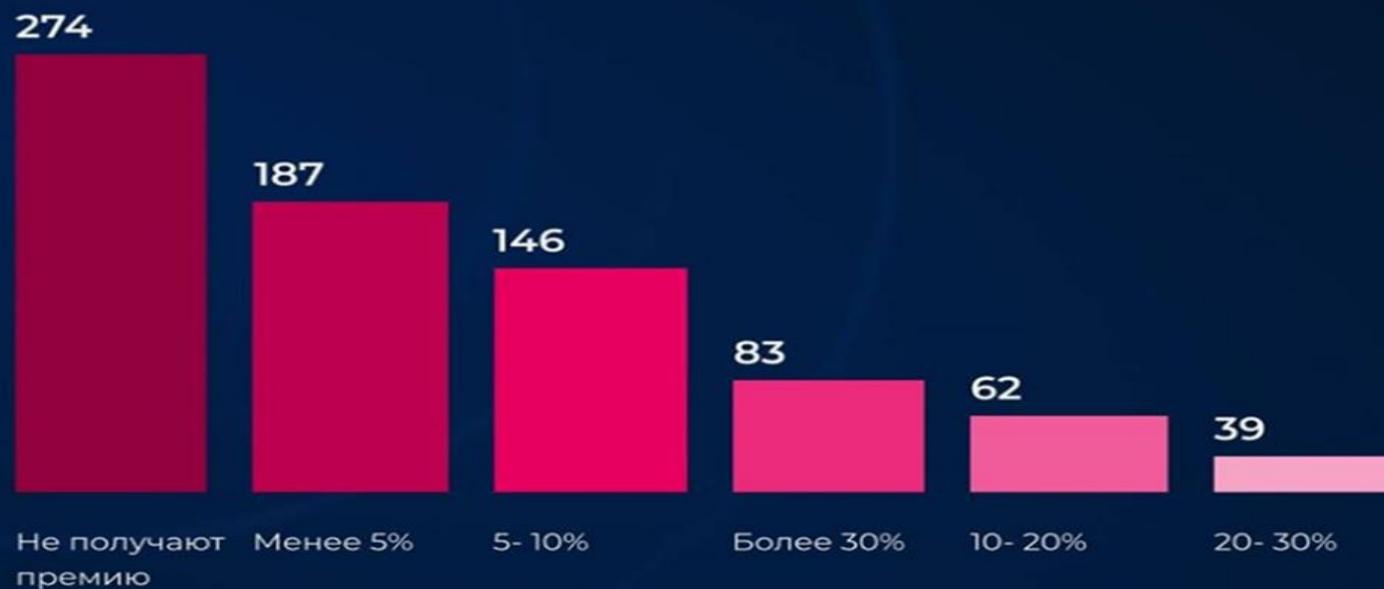
## Теория ожидания ( Врум, Портер - Лоуренс )



## Теория ожидания ( Врум, Портер - Лоуренс )

Pharma Global

**Какую часть дохода фармацевта составляет премия за выполнение маркетинговых соглашений?\***



\*По данным исследования Pharmznanie.ru, 802 респондента

## Теория справедливости Адамса

---

В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.

**Вознаграждение / личный вклад = вознаграждение / вклад коллеги**

# Теория справедливости Адамса

Существует **6**  
вариантов развития  
событий

• работник решает для себя, что нужно снизить трудозатраты за то вознаграждение, которое получает

• работник требует увеличения зарплаты, продвижения по службе, улучшений условий труда

• работник может произвести переоценку своих возможностей

• работник может попытаться изменить затраты и вознаграждение сравниваемого с собой лица

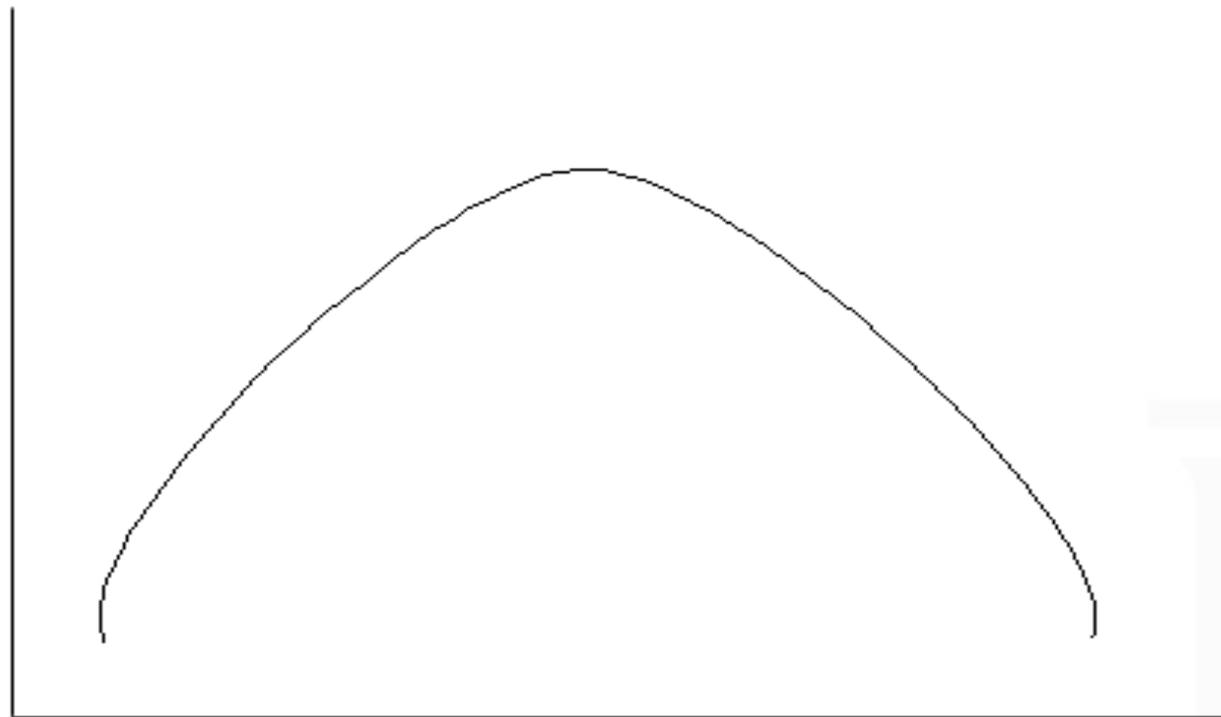
• работник может изменить для себя объект сравнения, полагая, что прежний объект находится в особых условиях

• работник может перейти в другое подразделение или другую организацию

Мотивации может быть очень много, тогда ....

---

**результат**



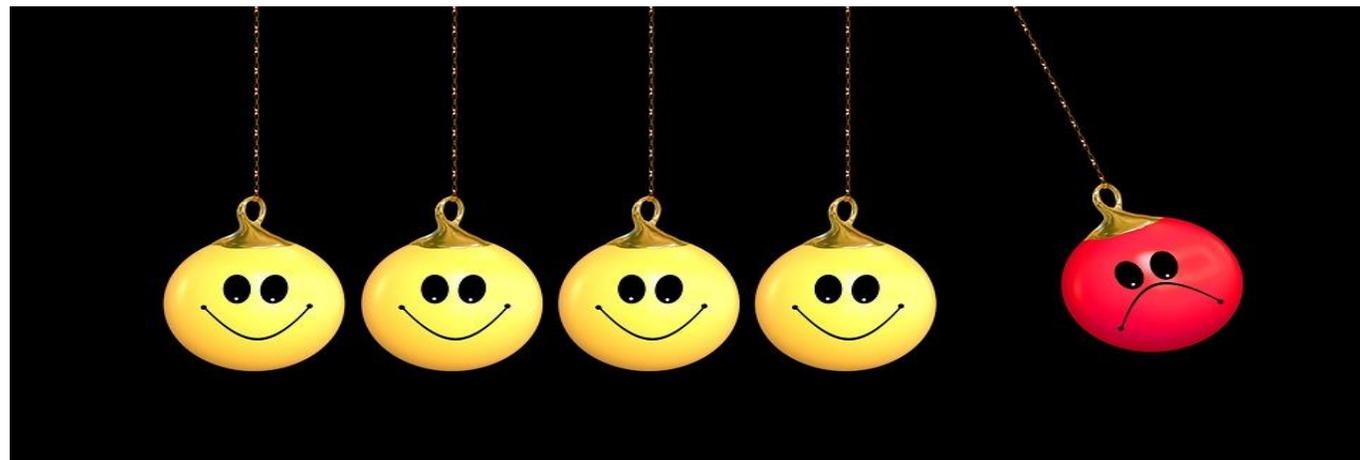
**МОТИВАЦИЯ**

## Основные ошибки в процессе мотивации

---

- ✓ Все похожи на меня
- ✓ Никто не похож на меня
- ✓ Мотивация как повинность : «не справишься – уволю»
- ✓ Мотивация наугад : перебор всех методов подряд
- ✓ Найм сотрудника по мотивации , а не по квалификации
- ✓ Мотивация по требованию / мотивация по просьбам
- ✓ Мотивация по принципу : « мало денег » - добавим зарплату

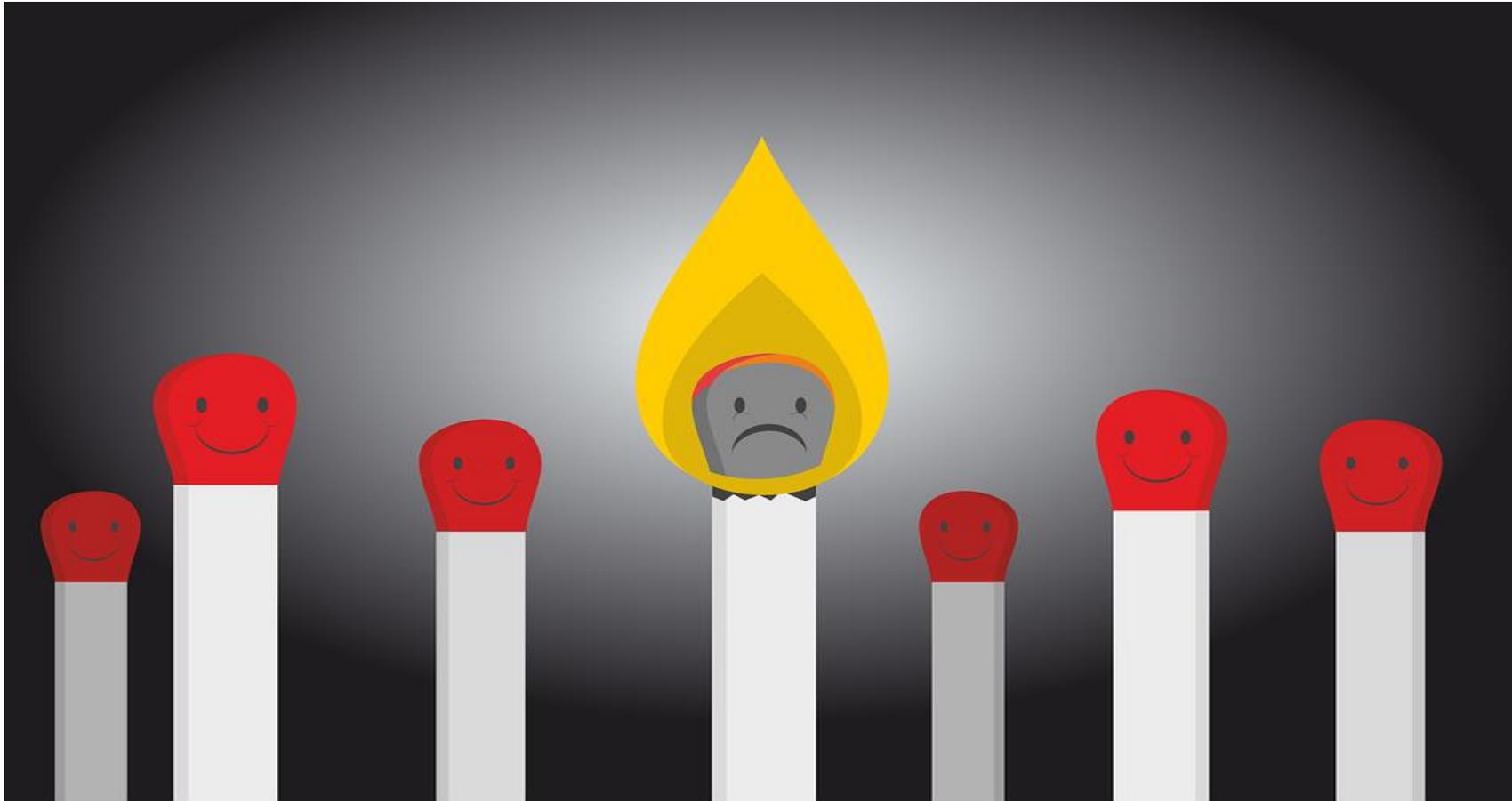
# ДЕМОТИВАЦИЯ



## Не могу не остановиться на демотивации

---

Демотивация – процесс, в результате которого желание действовать у человека снижается.



## Что лично у Вас вызывает нежелание работать ?

---

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.

## Что лично у меня вызвало бы нежелание работать ?

---

1. Невнятная стратегия компании, постоянный «стратегический маятник»
2. Политика «двойных стандартов»
3. Культивирование и поощрение управленцами слухов, сплетен, доносов , интриг и наветов
4. Микроменеджмент со стороны руководства
5. Постановка недостижимых целей
6. Бессмысленные или неизмеряемые KPIs
7. Подтасовка результатов : умышленная или в силу несовершенства аналитических инструментов
8. Бытовое хамство со стороны руководства и коллег
9. Неадекватная оплата труда ( как индивидуального, так и в сравнении с другими сотрудниками)
10. Постоянная неконструктивная критика со стороны руководства
11. Оторванность процессов от результата
12. Отсутствие самостоятельности в принятии решения, отсутствие полномочий
13. Игнорирование персональной мотивации
14. Некомпетентность непосредственного руководителя, демонстрируемая по типу «я – начальник, ты - ....»
15. Несправедливое продвижение по службе людей не по их профессиональным навыкам
16. Сильный стиль управления непосредственного руководителя, особенно «манипулятивный авторитаризм»
17. Постоянные придирки по мелочам
18. Отсутствие дисциплины в организации / излишняя дисциплина с системой штрафов
19. Постоянное посягательство на личное время, звонки по вечерам ,в выходные дни и во время отпуска
20. Декларация на бумаге принципов высокой культуры в организации, не соответствующая реалиям

## Простой тест на демотивирующие/мотивирующие факторы

---



Попросите Ваших подчинённых написать те вещи,  
которые Вас мотивируют (по их мнению)



Выходите из аудитории и записываете те вещи,  
которые Вас мотивируют

### Сравните совпадения



## Простой тест на демотивирующие/мотивирующие факторы

---



Попросите Ваших подчинённых написать те вещи,  
которые Вас демотивируют  
(по их  
мнению)

Выходите из аудитории и записываете те вещи,  
которые Вас демотивируют

### Сравните совпадения



## Наиболее сильные демотиваторы общего характера

---

### Нарушение негласного контракта

#### При найме

- снижение критериев найма
- утаивание деталей работы
- утаивание особенностей коллектива
- акцент при найме только на компенсационный пакет
- формирование завышенных ожиданий

#### Во время работы

- сговор между менеджерами и рядовыми сотрудниками
- поддержка завышенных ожиданий
- невыполнение обязательств со стороны работодателя
- неоправданное обещание продвижения по служебной лестнице

# Наиболее сильные демотиваторы общего характера

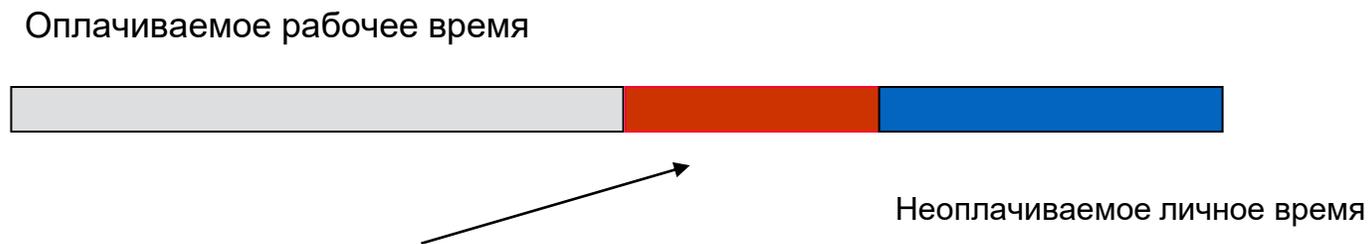
---

## Посягательство на личное время сотрудника

Норма



Патология



## Выводы из всего вышесказанного

---

Мотивация – процесс взаимный

Руководство мотивирует сотрудников для того, чтобы они качественнее выполняли возложенные на них обязанности

Сотрудники мотивируют руководство для того:

- чтобы оставаться сотрудниками
- чтобы их адекватно мотивировали на более качественное выполнение возложенных обязанностей
- чтобы их не демотивировали

## Выводы из всего вышесказанного

---

То, что мотивирует Вас лично, мотивирует только Вас лично. Большинство Ваших мотиваторов являются абсолютно чуждыми для Ваших подчиненных

То, что демотивирует Вас лично, демотивирует Вас и Ваших подчиненных. Абсолютное большинство Ваших демотиваторов являются факторами демотивации и для Ваших подчиненных

## Рекомендации из вышесказанного

---

- ⊕ Провести анализ мотивационного профиля сотрудников для понимания того, что и как мотивирует работников компании
- ⊕ Проанализировать ситуации, которые происходят в компании, с учетом действующих на практике теорий мотивации
- ⊕ Разработать систему индивидуальной мотивации сотрудников
- ⊕ Провести анализ демотивирующих факторов и случаев их возникновения. Стараться избегать демотивации сотрудников
- ⊕ Обратиться к специалистам для консультации по изучению конкретной ситуации у вас в компании и разработке рекомендаций для оценки мотивации персонала и его вовлеченности

# РЕШЕНИЕ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ



## Домашнее задание

---

В конце года Вы, как руководитель крупной фармкомпании, подвели итоги работы отдела продаж.

Полученные результаты позволили Вам определить Вашего лучшего продавца.

Вы наградили продавца путевкой в Азию на 2-х персон, на побережье, сроком на неделю, с проживанием в отеле 5\* all inclusive, с перелетом в первом классе.

Путевка была вручена победителю на общем собрании. Об этом написали заметку в местную стенгазету.

Вы предоставили победителю неделю оплачиваемого внеочередного отпуска.

Утром следующего дня он принес Вам заявление на увольнение. Почему ?

# РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ- РАЗМИНКИ



## Разминка

---

Так почему ушел Рональду  
из мадридского «Реала» ?

1. «Реал» не помог ему финансово во время налогового скандала ( но «Барселона» помогла Месси). Он заплатил штраф 19 млн. евро и получил условный срок.
2. «Реал » не сделал его лучшим игроком. Лучший игрок – Альфредо ди Стефано.
3. Его зарплата ниже, чем у Неймара и Месси.

Ничего не напоминает ?

## Разминка

---

Полный список самых высокооплачиваемых футболистов выглядит следующим образом (суммы указаны в млн евро в месяц):

1. Лионель Месси («Барселона») – 8,3
- 2. Криштиану Роналду («Ювентус») – 4,5**
3. Неймар («ПСЖ») – 3,0
4. Антуан Гризманн («Барселона») – 3,0
5. Луис Суарес («Барселона») – 3,0
6. Гарет Бэйл («Реал») – 2,5
7. Эден Азар («Реал») – 2,5
8. Килиан Мбаппе («ПСЖ») – 1,9

**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ !**