



ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ  
МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.  
СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ  
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ  
ТРЕЙДИНГ И  
КОНЦЕПЦИЯ КРИ



# ПОТРЕБНОСТИ

Человек



1. Физиологические
2. Психологические
3. Социальные



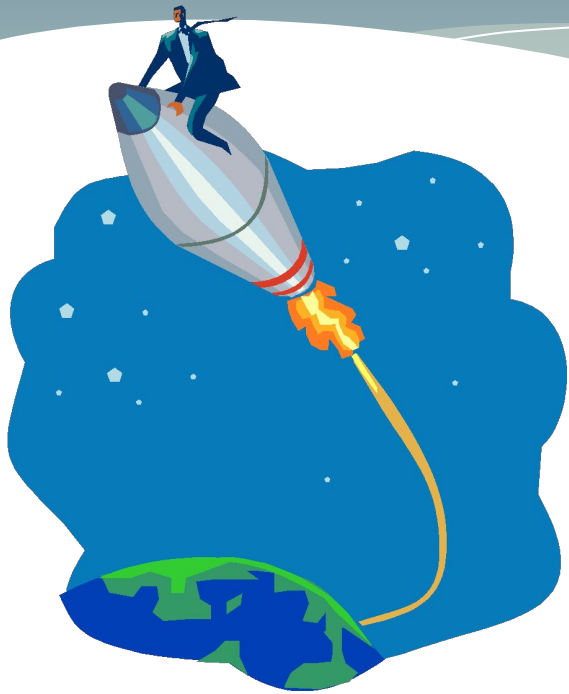
# Поиск путей удовлетворения потребностей



Выбирайте самый трудный путь  
- на нем Вы не встретите конкурентов...



# постановка целей



- что я должен получить, чтобы устранить потребность?
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю?
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю?
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность?

# ДЕЙСТВИЕ

- \* В процессе осуществления  
намеченных действий  
ВОЗМОЖНА....

- \* !!! Корректировка ЦЕЛЕЙ !!!



# РЕЗУЛЬТАТ

- *ослабление потребности*
- *сохранение потребности*
- *усиление потребности*



# МОТИВАЦИЯ



\* 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 определённых целей.

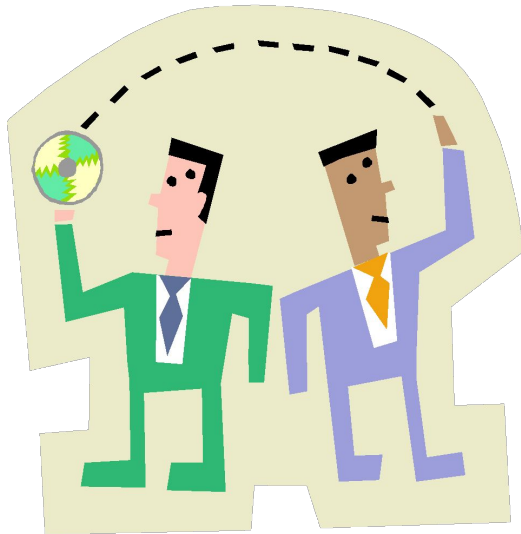
ПОТРЕБНОСТЬ – **МОТИВ** – **ДЕЙСТВИЯ** - **РЕЗУЛЬТАТ**

# МОТИВИРОВАНИЕ (1)

**Стимулирование** – это процесс внешнего воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям

**Мотивирование** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Внешнее стимулирование  
«Ты мне, я тебе»



Внутреннее мотивирование =  
«Воспитание»



# МОТИВИРОВАНИЕ (2)



# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ <sup>(1)</sup>



**ЦЕЛЬ** – РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ <sup>(2)</sup>

Удовольствие от работы на чаше весов  
должно перевешивать неприятные  
обременительные обязанности

Человек только тогда что-то  
делает хорошо, когда он делает  
это в своих интересах



# Счастье – это

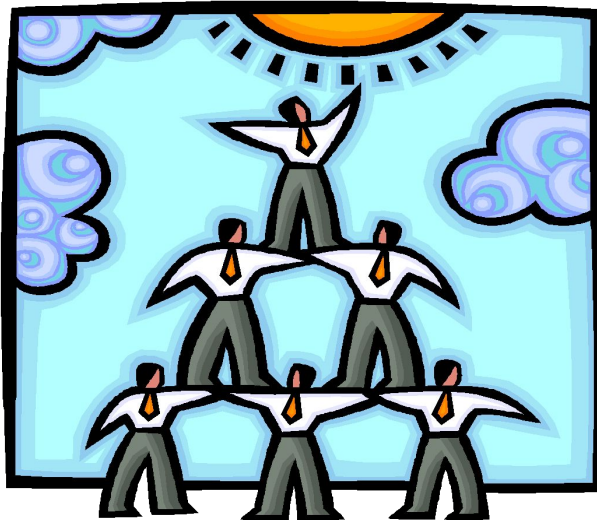
когда нас понимают



# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## Содержательные теории:

- \* Абрахам Маслоу
- \* Дэвид МакКлелланд
- \* Фредерик Герцберг



## Процессуальные теории:

- \* Виктор Врум
- \* Дж. Стэйси Адамс
- \* Л. Портер и Э. Лоулер
- \* подход А.И. Пригожина

# ЧТО ДАЮТ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ?

Теории, помогают  
определять  
поведенческий  
тип сотрудника и  
выстраивать на  
основе этого  
стратегию  
эффективных  
коммуникаций



## МОТИВАЦИЯ

залог успеха

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ Абрахама Маслоу (1)



- У людей множества различных потребностей, которые не являются взаимозаменяемыми
- В каждый конкретный момент поведение человека определяется самой сильной из неудовлетворенных потребностей

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ Абрахама Маслоу (2)

Сила потребностей понижается от физиологических потребностей к потребностям в самовыражении по ступеням иерархии потребностей

Наибольшую сложность представляют методы удовлетворения потребностей высших уровней

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ

## Как мотивировать?

самовыра-  
жение

- Обеспечивайте сотрудникам возможности для обучения и развития
- Поощряйте и развивайте у сотрудников инициативность

уважение

- Обеспечьте им обратную связь по достигнутым результатам
- Привлекайте сотрудников к формулировке целей и выработке решений
- делегируйте сотрудникам дополнительные права и полномочия

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ

## Как мотивировать? (2)

Социальные  
потребности

- создавайте на местах дух единой команды
- проводите с сотрудниками периодические совещания
- создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок
- дайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться

# Теория трех потребностей Дэвида МакКлелланда (1)

Развил и применил теорию потребностей человека на практике, сделал его общепринятым инструментом исследования

**Потребность в УСПЕХЕ**



**Потребность во ВЛАСТИ**



**Потребность в ПРИЗНАНИИ**



# Теория трех потребностей

## Три типа сотрудников – как мотивировать?

### Достигатели

- ориентированы, прежде всего, на успех,
- идут на умеренный риск, проявляют инициативу,
- **нуждаются в конкретном поощрении**

### Контакты

- ориентированы на соучастие и общение
- потребность в принадлежности
- открыты, социально активны
- **нуждаются в признании**

### Силовики

- испытывают большую потребность во власти
- обладают высоким уровнем самоконтроля
- **высоко ценят возможность выразить себя**

# Теория Клейтона Алдерфера

## Теория-ERG (1)

### Жизненно необходимые потребности (Existence)

- физиологические потребности
- потребность в материальной безопасности

### Потребности в принадлежности (Relatedness)

- социальные потребности;
- потребность в социальной оценке;
- потребность в социальной безопасности

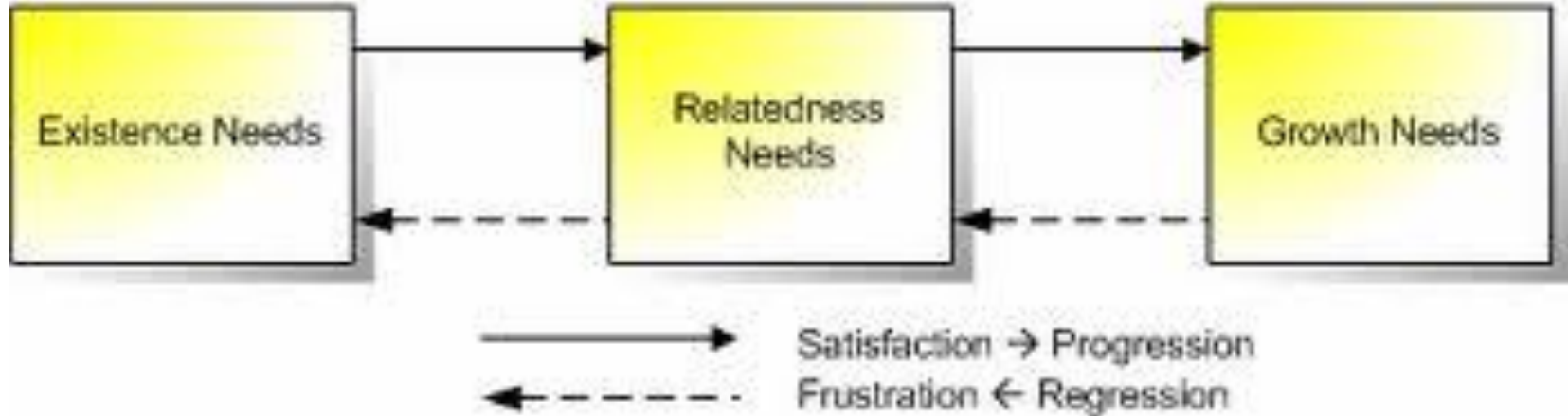
### Потребности в росте (Growth)

- внутренняя потребность в самооценке;
- потребность в самореализации

# Теория Клейтона Алдерфера

## Теория-ERG (2)

### Clayton Alderfer's ERG Theory



Согласно теории ERG, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, постоянно оказываются безуспешны, то человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более простые, с точки зрения возможности их удовлетворения, потребности.

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)

## Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы)

Достижения, признание заслуг, ответственность,  
возможности для карьерного роста



## Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы)

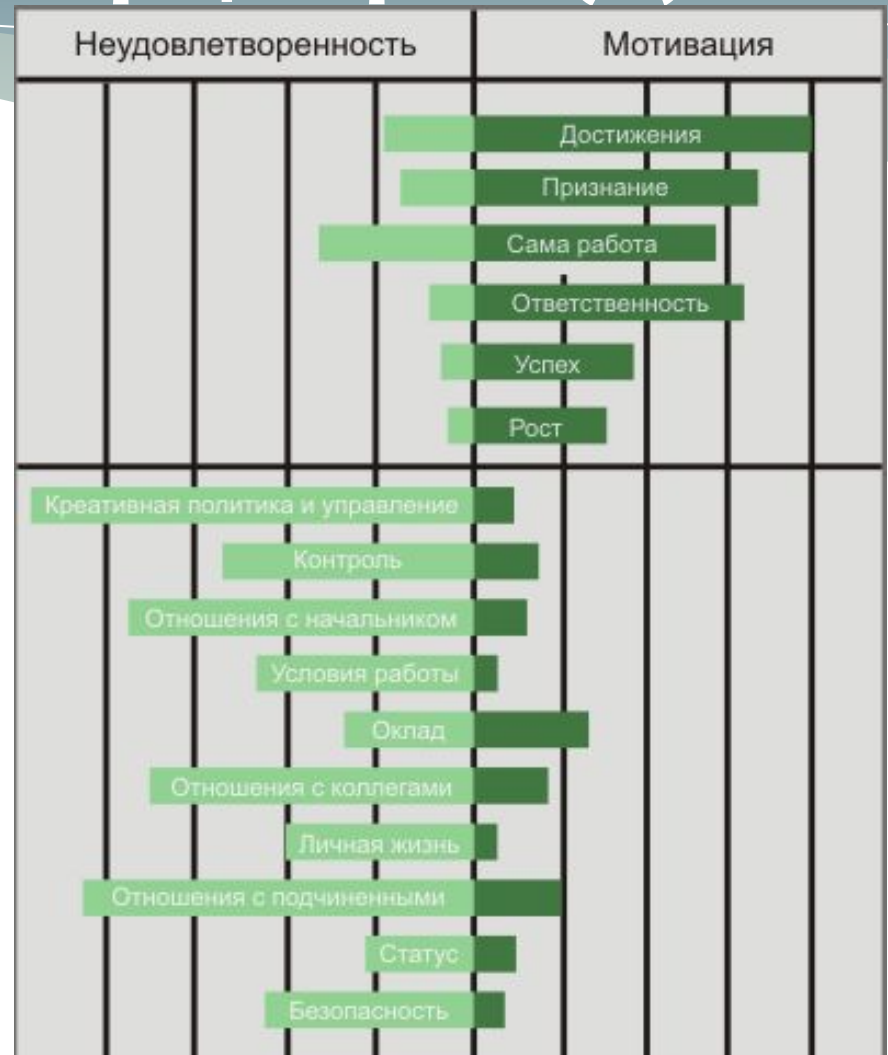
административная политика компании,  
условия труда, величина заработной  
платы, межличностные отношения с  
начальниками, коллегами,  
подчинёнными



# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)

## ВЫВОДЫ:

- \* Плохое состояние гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом
- \* Хорошее состояние мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать неблагоприятное состояние факторов гигиены
- \* В обычных условиях хорошее состояние гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивирующего воздействия
- \* Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью хорошего состояния мотиваторов при удовлетворительном состоянии факторов гигиены



# Теория ожидания Виктора Врума

**Затраты труда**



**Результаты**



**Вознаграждение**



**Потребности**



**Валентность** - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

$$\text{Мотивация} = \text{З-Р} \times \text{Р-В} \times \text{Валентность}$$

# Теория ожидания Виктора Врума

## Как мотивировать?

Четко ставить цели перед подчиненным и оказывать своевременную помощь в их достижении.

Внушить работнику уверенность в том, что он получит вознаграждение за проделанную работу; показать, как именно его усилия и рабочие результаты будут вознаграждены

Предложить наиболее привлекательные для него вознаграждения, так как степень привлекательности предлагаемых вознаграждений может для разных работников существенно различаться.

Привлекать к разработке программ стимулирования те категории персонала, на которые они будут направлены.

# Теория справедливости Джона Стейси Адамса (1)

Теория справедливости гласит, что работник при формировании своей мотивации исходит из субъективной оценки.

Человек делает вывод, что если его труд оценивается как минимум не ниже аналогичного труда других людей, то затраты усилий носят оправданный, с его точки зрения, характер и степень мотивации такого человека, как правило, достаточно высока. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедливость.

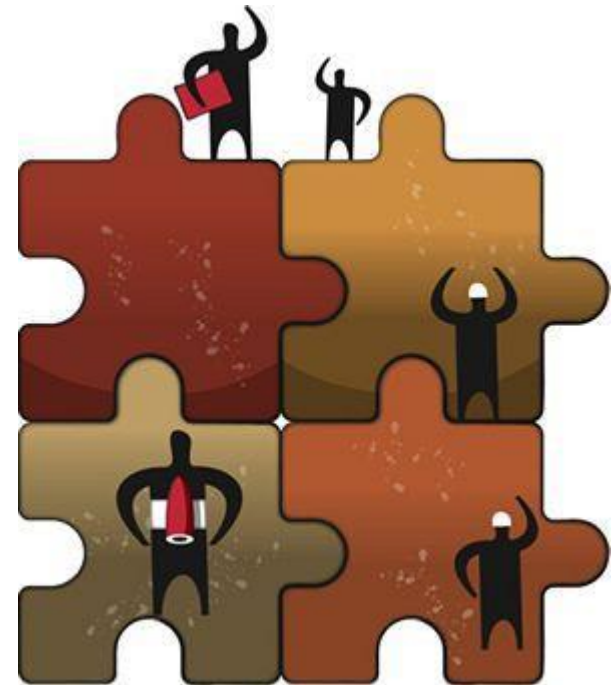
Мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного.

# Теория справедливости Джона Стейси Адамса (2)



# Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (1)

- \* Модель показывает, что достигнутый результат зависит от усилий, которые приложил сотрудник, его характерных особенностей и способностей, плюс осознания им своей роли
- \* Результативный труд является причиной удовлетворенности и наоборот
- \* Довольные получаемым результатом будут лучше трудиться



# Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (2)

Модель демонстрирует необходимость и важность объединения нескольких факторов, которые влияют на человеческое поведение:

- внутренние способности
- трудовые усилия
- получаемый результат
- вознаграждение за результат
- удовлетворение от работы
- ожидания, восприятия, условия труда
- взгляды и ценности

Результаты, которых достигает сотрудник, в свою очередь, зависят от:

- Затраченных усилий
- Способностей, ценностей и взглядов человека
- Факторов среды, в которой он работает

# Мотивационный подход А.И. Пригожина

По мнению Пригожина, в организации человек мотивируется следующими факторами:

- \* **Возможностью индивидуального продвижения**
- \* **Взаимным сравнением**

Создание некоторой состязательности, достижимости при открытых возможностях достижения, выводят мотивацию большинства сотрудников на высший уровень.

# ТОП-5 самых распространённых ошибок

## Все люди хотят зарабатывать деньги

- Удовлетворенность заработной платы зависит от баланса между ожидаемым вознаграждением и реально полученным, и какая бы ни была зарплата, через некоторое время она перестает удовлетворять человека. Этот процесс бесконечен.

## Существуют теоретические модели мотивации, которые можно заставить работать

- Нет ни одной универсальной теории. Люди уникальны и их потребности неоднородны. Каждый человек считает ценным что-то свое, и набор мотиваторов может быть самым разным.

## На мотивацию влияет возраст, и, следовательно, «молодой имеет активную мотивацию»

- Возраст сотрудников не нужно принимать в расчет при создании системы мотивации. Люди страдают синдромом хронической усталости независимо от возраста и им нужна возможность регенерации

## Человеком управляет материальная мотивация

- денежное вознаграждение – самый слабый мотиватор, не оказывающий длительного эффекта. Сначала не хватало на картошку, а теперь – на жемчуг, отчего мера горя больше.

## Мотивация это что-то только положительное

- Для воздействия на сотрудников умейте выбрать «кнут» – систему наказаний (но в ней должно отсутствовать насилие)

# ТОП-5 самых эффективных приемов мотивирования



Необходимо, чтобы работа была более содержательной и интересной для работников

Необходимо обращать внимание на ценностные ориентиры, желания и потребности каждого сотрудника, учитывать его индивидуальность и научиться находить к нему подход

Работу надо организовывать так, чтобы работникам была понятна логика заданий и сфера их ответственности

Предоставлять работникам большие возможности контроля и ответственности за работу

Выдавать работникам регулярную обратную связь относительно их рабочих результатов

# Трейдинг и концепция KPI

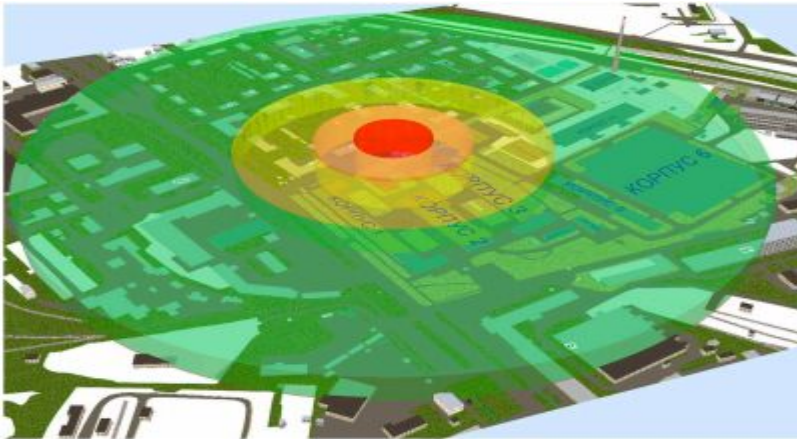


# Что такое KPI?



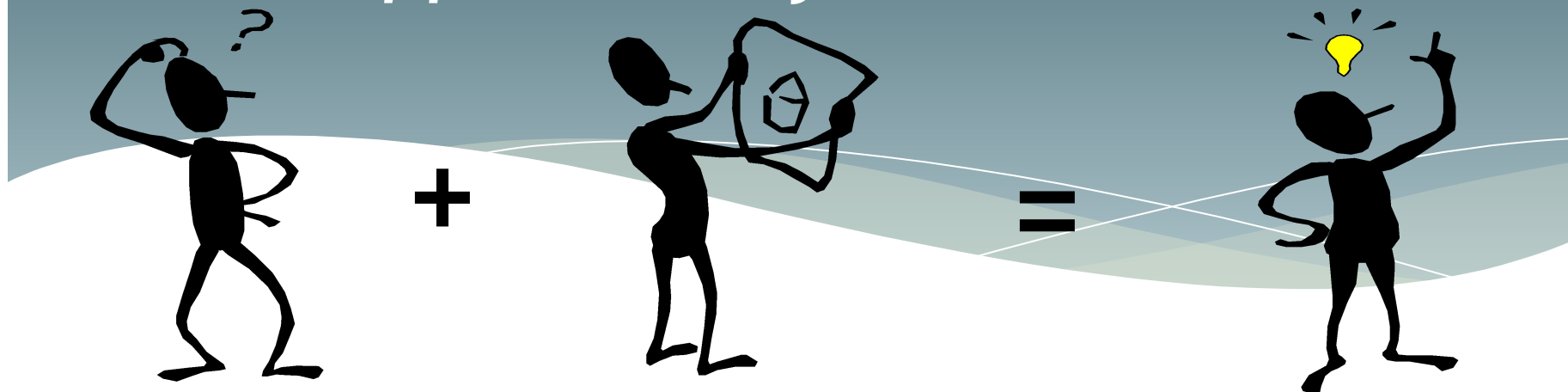
**Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators) – удовлетворяющая определенным требованиям система показателей, позволяющая оценить эффективность выполняемых действий, направленных на достижение целей компании.**

# Область применения



- Оценка эффективности работы компании в целом.
- Оценка эффективности работы руководства, т.е. генерального, финансового и исполнительного директора.
- Оценка эффективности работы структурных подразделений компании, их руководителей.
- Оценка работы сотрудников в отдельности.

# Для чего нужны KPI?



- Контроль эффективности выполняемых действий (разграничение по областям значения KPI – слабо, нейтрально, хорошо, отлично).
- Оценка эффективности выполняемых действий.
- Мотивация на достижение целей компании посредством повышения эффективности выполняемых действий. В частности – построение эффективной системы оплаты труда.

# Основные ограничения при формировании КРІ

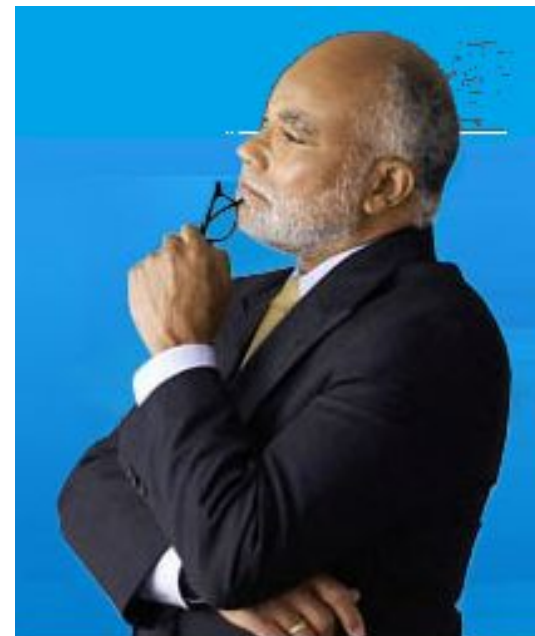


## Критерии:

- Четкость и конкретика в формулировке показателя.
- Измеримость.
- Согласованность.
- Реалистичность (достижимость).
- Привязка ко времени.

# Дополнительные требования к KPI

- **Непротиворечивость**
- **Возможность контролировать выполнение KPI**
- **Возможность каскадирования**
- **Отсутствие дублирования**
- **Количество KPI должно быть ограничено**



# Система оплаты труда на основе KPI

Рабочая формула:

Зарботная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная (изменяемая) часть.



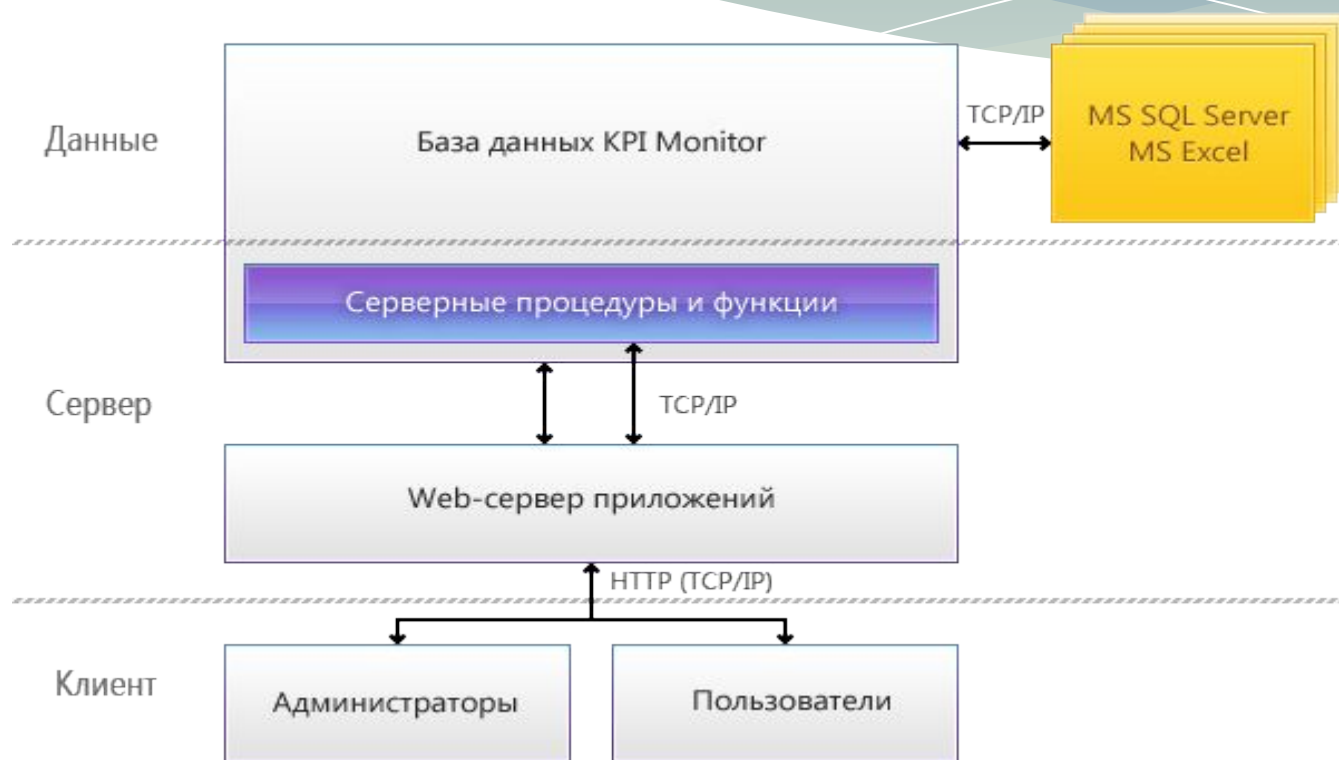
# Оплата труда сотрудника компании на основе KPI

| № | Методический порядок действий                                                                                                                                                             | Фактическое значение                                                                                                                           |             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1 | Определите должность в структуре компании                                                                                                                                                 | Менеджер по продажам (отдел продаж)                                                                                                            |             |
| 2 | Определите ключевые показатели эффективности (KPI) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры                                | KPI1 — выполнения плана продаж.<br>Вес — 50%<br>KPI2 — выполнения плана работы.<br>Вес — 50%                                                   |             |
| 3 | Определите порядок расчета показателей                                                                                                                                                    | Факт/план * 100%                                                                                                                               |             |
| 4 | Определите разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения                                                                                  | Процент выполнения показателя                                                                                                                  | Коэффициент |
|   |                                                                                                                                                                                           | < 50%                                                                                                                                          | 0           |
|   |                                                                                                                                                                                           | 51-89%                                                                                                                                         | 0,5         |
|   |                                                                                                                                                                                           | 90-100%                                                                                                                                        | 1           |
|   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                | 1,5         |
| 5 | Сформируйте мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определите соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате | 150 000 = 75 000 + 75 000                                                                                                                      |             |
| 6 | Определите формулу расчета переменной части заработной платы                                                                                                                              | $\text{ПЧ} = \text{плановая сумма переменной части} * (\text{вес KPI1} * \text{коэффициент KPI1} + \text{вес KPI2} * \text{коэффициент KPI2})$ |             |
| 7 | Выполните проверку: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI                                                                          |                                                                                                                                                |             |
| 8 | Оформите документ «мотивационная схема сотрудника»                                                                                                                                        |                                                                                                                                                |             |

# Что дает система оплаты труда на основе KPI ?



# Автоматизированные решения для мониторинга KPI



# Заключение

*KPI – не самоцель, а лишь инструмент, помогающий достигать цели компании*



Спасибо за  
внимание 😊

