



Управління трудовою мотивацією. Теорії мотивації.

Калюжна Юлія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу

kalyuzhnaya.ju@gmail.com

План

1. Сутність та теорії мотивації.
2. Методи мотивації трудової діяльності.


І. Сутність та теорії мотивації





Мотивація -

спонукання до дії; психофізіологічний процес, керуючий поведінкою людини, що задає його спрямованість, організацію, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.



Етапи процесу мотивації

Поява потреби

Розробка стратегії та пошук шляхів задоволення потреби

Розробка тактики та поетапна реалізація дій

Задоволення потреби



Стимул - це спонукання до дії або причина поведінки людини.

Форми стимулів:

01

Примус.

зауваження, догана, переведення на іншу посаду, сувору догану, перенесення відпустки, звільнення з роботи.

02

Матеріальне заохочення.

матеріально-речова форма: заробітна плата і тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибутку, компенсації, путівки, ін.

03

Моральне заохочення.

Стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, наукові ступені, дипломи та ін.

04

Самоствердження.

Внутрішні рушійні сили без прямого зовнішнього заохочення: написання дисертації, публікація книги, і ін.

Теорія трудової мотивації.

Теорія Ф. Тейлора «Х» (20-ті р. ХХ ст.)

1. в мотивах людини переважають біологічні потреби;
2. для звичайної людини характерна нелюбов до роботи, тож працю необхідно нормувати б краща праця-**конвейерна**;
3. більшість людей можна змусити витратити зусилля і здійснювати необхідні дії з метою виробництва тільки шляхом примусу;
4. середня людина воліє, щоб ним керували, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно **низькі амбіції** і бажає перебувати в безпечній ситуації;
5. необхідний **постійний контроль** за працівниками з боку керівництва.

головний стимул - примус, а допоміжний - матеріальне заохочення

Теорія трудової мотивації.

Теорія Д. Мак Грегора «Х, У» (60-ті р. ХХ ст.)

1. в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати;
2. фізичні та емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як піг час гри або на відпочинку;
3. небажання працювати не є спадковою рисою; в залежності від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання;
4. зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;
5. відповідальність і виконання зобов'язань щодо цілей організації залежать від винагороди, одержуваного за результати праці; найважливіша винагорода, пов'язана із задоволенням потреб в самовираженні;
6. вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до цього;
7. багато людей готові застосовувати свої знання і досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

стимули: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус

Теорія трудової мотивації.

Теорія В. Оучі «Х, У, Z» (80-ті р. ХХ ст.)

1. в мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;
2. люди вважають за краще працювати в групі і приймати групові рішення;
3. повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
4. краще неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;
5. на підприємстві повинна здійснюватися постійна ротація кадрів і має бути організовано постійна самоосвіта;
6. переважніше повільна службова кар'єра з просуванням людей по досягненні певного віку;
7. адміністрація проявляє постійну турботу про працівника і забезпечує йому довгостроковий або довічний найм;
8. людина - основа будь-якого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства.

стимули: - матеріальне заохочення,
моральне заохочення, самоствердження,
примус

Теорія Маслоу

Загальні приклади

Досягнення

Статус

Дружба

Стабільність

Їжа



Організаційні приклади

Можливість розкрити свій потенціал

Посада

Престиж фірми

Пенсія

Зарплата

Теорія (ERG) К. Альдерфера

(психолога Єльського університету)

потреба існувати
(Existence)

потреба
спілкуватися з
іншими (Relatedness)

потреба свого
росту і розвитку
(Growth)



Принципи мотивації за Т.Альфлером

- ✓ Чим менш задоволені потреби існування (E), тим сильніше вони проявляються
- ✓ Чим слабкіше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніша дія потреб існування (E)
- ✓ Чим повніше задоволені потреби існування (E), тим активніше заявляють про себе соціальні потреби (R)
- ✓ Чим менш задоволені соціальні потреби (R), тим більше посилюється їх дія
- ✓ Чим менше задоволені потреби особистісного зростання і самореалізації (G), тим сильнішими стають соціальні потреби (R)
- ✓ Чим повніше задоволені соціальні потреби (R), тим сильніше актуалізуються потреби особистісного зростання (G)
- ✓ Чим менше задоволені потреби особистісного зростання (G), тим активніше вони проявляють себе. Чим більше задовольняється потреба в особистісному зростанні, тим сильнішою вона стає.

Концепція Ф. Герцберга

гігієнічні фактори
(фактори,
які утримують на
роботі):

*адміністративна політика
компанії, умови праці,
величина заробітної плати,
міжособистісні відносини з
начальниками, колегами,
підлеглими.*

мотивуючі чинники
(фактори,
які мотивують до
роботи):

*досягнення, визнання
заслуг, відповідальність,
можливості для кар'єрного
зростання*

Концепція Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори не спрямовані на те, щоб викликати почуття повного задоволення. Вони не впливають на активізацію трудових процесів і збільшення продуктивності праці. Але з їх допомогою можна попередити прояви почуттів незадоволеності, роздратування, невдоволення персоналу.

Наявність в теорії мотивації Герцберга гігієнічних чинників призводить до стану, коли у співробітників немає задоволеності або незадоволеності. Навіщо тоді їх потрібно включати в систему мотивації? Відповідь на це питання проста: негативні гігієнічні фактори приведуть до повної незадоволеності персоналу роботою. Змінити це буде досить складно.

Теорія Д. Мак-Клелланда

Мотивація досягнення (прагнення добитись найкращого вирішення складних проблем) — потреба в успішності

Мотивація афіліації (потреба налагоджувати гарні стосунки із оточуючими людьми) — потреба у приналежності

Мотивація влади (прагнення впливати на поведінку інших) — потреба у владі

Теорія Д. Мак-Клелланда

Хоча члени будь-якої усі організації в якійсь мірі відчувають потребу в успішності, владі та приналежності, Макклелланд, на основі результатів свого дослідження, **виділив три характерні типи керівників:**

Так звані **інституціональні керівники**, які відчувають більшу потребу у владі, ніж в приналежності, та володіють більш високим рівнем самоконтролю.

Керівники, в яких потреба у владі розвинута більше, ніж у приналежності, але які є більш відкритими та соціально активними, ніж інституціональні.

Керівники, які мають більш виражену потребу в приналежності, ніж у владі, і які так само відкриті і соціально активні.

Дослідження припускає, що представники перших двох груп є найкращими керівниками саме через свою потребу у владі.

Робота Макклелланда також показала, що потребу в успішності можна розвинути в самій людині, і в результаті отримати більш ефективну роботу. Також треба пам'ятати, що люди, які орієнтовані на успіх, частіше за все цього успіху й досягають. Але організація так само може отримати велику вигоду від комбінації усіх трьох типів керівників.

Теорія очікування В. Врума

Відповідно до теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини, а й її надія на те, що обраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб. Очікування – це оцінка особистістю ймовірності даної події.

У теорії підкреслюється важливість трьох взаємозв'язків (і очікувань, які їм відповідають):

- ✔ Витрати праці – результати (очікування того, що зусилля дадуть бажані результати)
- ✔ Результати – винагорода (очікування того, що результати принесуть очікувану винагороду).
- ✔ Валентність (очікуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди, що залежить від надання працівником переваги тому чи іншому виду винагороди).

Приклад

Підвищивши заробітну платню групі працівників у Мексиці, керівництво спонукало їх працювати менше, бо тепер вони можуть заробляти більше грошей на життя і насолоджуватися ним, працюючи короткий період часу.



Теорія справедливості С. Адамса

Головна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її гії чи заслуги, з тим, як були оцінені гії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки.

Задоволення винагородою за виконану роботу залежить від того, чи буде це справедливим по відношенню до зусиль, які ви докладаєте до своїх обов'язків.

Люди схильні порівнювати себе з іншими, тому ви також робите це з точки зору навичок і заробітної плати. Якщо ви знаєте, що тут немає рівноваги, але є справедливість, то мотивація максимально скоротити різницю відразу зростає.

Чи впливає теорія справедливості на вашу роботу?

Сучасні типи працівників за теорією справедливості С. Адамса

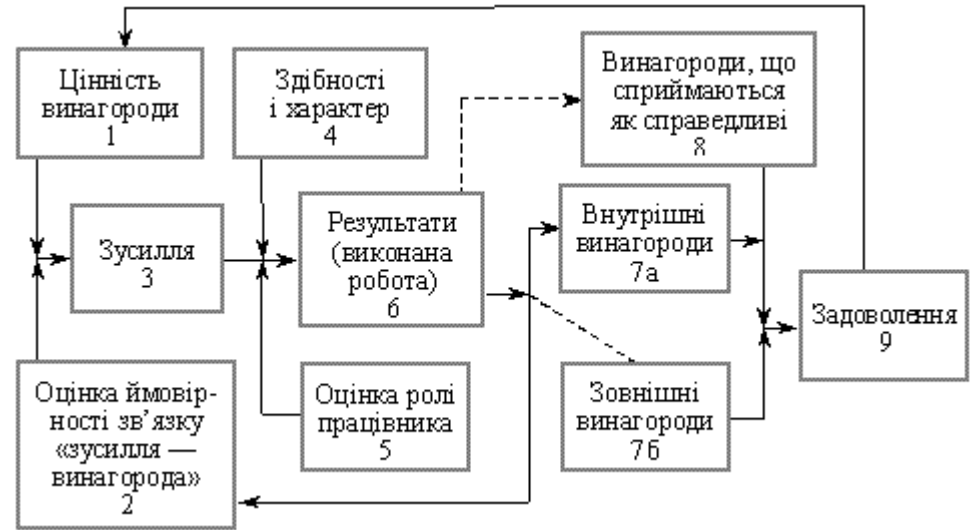
Щедрий працівник - це людина, яка не скаржиться, що він отримує несправедливу оплату за виконувану роботу. Він не женеться за підвищенням і преміями, і зазвичай не відчуває себе комфортно, коли починає заробляти більше. Найчастіше це пов'язано з тим, що працівник не впевнений в собі і своїх навичках. Він вважає, що повинен знати і вміти робити більше, а додаткові гроші не відповідають його компетенції.

Співробітник, який чутливий до справедливості - це працівник, який так цінує справедливість, що хоче, щоб його заробітна плата була максимально адаптована до його навичкам і обов'язків. Він погано себе почуває і коли занадто мало заробляє, і навіть коли йому дуже добре платять.

Співробітник-позивач - це той тип працівника, який хотів би робити найменше і заробляти якомога більше. Він хоче отримувати вищу зарплату, ніж його колеги, і вважає, що це справедливо.

Теорія мотивації Портера-Лоулера

1. рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
2. на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
3. досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) — похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
4. пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
5. задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;



результативна праця веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності!

Теорія мотивації Аткинсона

Кожна людина прагне до успіху, уникає невдач і має два відповідних мотиви - мотив успіху (M_u) і мотив, що спонукає уникати невдачі (M_{nu}).

Суб'єктивні ймовірності успіху (W_u) та неуспіху (W_{nu}) він розглядав як взаємодоповнюючі величини, які в сумі складають одиницю:

$$W_u + W_{nu} = 1 \text{ (тобто } W_{nu} = 1 - W_u \text{)}$$

На поведінку людини впливають дві ситуативні змінні: вірогідність успіху, з якої працівник очікує завершення своєї діяльності (V_u), і привабливість успіху (цінність стимулу) для індивіда (P_u). При цьому привабливість успіху прямо пов'язана з ймовірністю успіху і визначається за формулою:

$$P_u = 1 - V_u$$

Чим вище ймовірність успіху, тим нижче його привабливість.

Приклад

якщо співробітник впевнений, що його відділ виконає завдання незалежно від його власних зусиль і він разом з усіма отримає винагороду, то привабливість завдання буде для нього мінімальної.

Відповідно до теорії Аткинсона, особи, в більшій мірі **орієнтовані на успіх** ($M_u > M_n$), вважають за **краще завдання середньої складності**, так як в цьому випадку **нижче ступінь ризику**, хоча і менше привабливість успіху.

У той же час працівники які **згодні на невдачу** заради **високої привабливості** можливого досягнення мети, вважають за краще **екстремальні завдання за принципом «пан або пропав»**. Подібні працівники відносяться до так званого «ризикового» типу особистості.



Теорія Е. Шейна «якорів кар'єри» (кар'єрних орієнтацій)

01

власне
сприйняття
здібностей і
можливостей

02

базові
цінності

03

сформоване
усвідомлення
мотивів і
потреб

Теорія
Е. Шейна (1978) -
відображення
самооцінки
особистості при
побудові кар'єри

Сучасна теорія «якорів кар'єри» (кар'єрних орієнтацій)

01

кар'єрні установки, пов'язані з професійними здібностями:
*професійна компетентність,
менеджмент і підприємництво*

02

кар'єрні установки, які роблять акцент на відповідності
робочій
ролі особистим
прагненням і
бажанням:
*автономія,
стабільність місця*

03

кар'єрні установки, які фокусуються на особистісній
ідентифікації з
професією і організаційною
культурою: *виклик і служіння*

Приклад

дослідження, здійснене у Франції, актуалізувало можливість використання «якорів кар'єри» для визначення міжнародної мобільності студентів. Для вибірки китайських співробітників встановлено, що намір звільнитися з безперспективною посади позитивно пов'язаний з високим рівнем по «якоря кар'єри» ВУКЛУК, який розглядається як індивідуальна характеристика особистості



Приклад

протягом багатьох років незмінним для українців залишається прагнення до стабільності місця роботи і проживання, інтеграції стилів життя і служіння, при цьому низькі в порівнянні з американською вибіркою показники прагнення до професійної компетентності та менеджменту збільшуються незначно.



Теорія самомоніторинга

Самомоніторинг-

тенденція відстежувати і змінювати власну поведінку з метою справити бажане враження у відповідь на соціальні вимоги ситуації і реакцію інших людей.


Дане поняття, введене М. Снайдером [Snyder, 1974], являє собою одну зі складових соціального інтелекту, який найбільш повно досліджується в рамках відомої методики Дж. Гілфорда [Гілфорд, 1965].

Теорія самомоніторинга

Особи з високими показниками за цією шкалою уважні до ситуативних сигналів і використовують їх, щоб керувати своєю поведінкою і самопрезентації відповідно до соціальною ситуацією. Навпаки, люди з низьким рівнем самомоніторингу в якості керівництва власною поведінкою спираються на внутрішні установки, цінності та мотиви і звертають мало уваги на реакції інших людей.

Встановлено, що рівень самомоніторингу впливає на культурну компетентність (cultural intelligence) співробітників, що особливо яскраво виражається при роботі в іншій національному середовищі.

Самомоніторинг демонструє здатність особистості до управління виробленим враженням, яке необхідно в ряді професій і актуально в управлінській діяльності.



2. Методи мотивації трудової діяльності

Методи мотивації трудової діяльності


1. **Збагачення змісту праці.** Роботу можна зробити більш цікавою і результативною за допомогою збільшення повноважень при прийнятті рішень, децентралізованого контролю та зворотного зв'язку;
2. **Збільшення обсягу робіт.** Службові обов'язки слід розподіляти з урахуванням більшої різноманітності в змісті роботи;
3. **Ротація.** Необхідно дозволити службовцям познайомитися з декількома видами діяльності з метою збільшення безпеки роботи;
4. **Делегування.** Доцільно передавати підлеглим більш високі за рівнем повноваження, наділяючи їх владою виконання. Це веде до збільшення інтересу до роботи;
5. **Стиль управління.** Партисипативне управління, спостереження, орієнтоване на службовця, і ефективний зв'язок ведуть до згоди і задоволеності;
6. **Платня і пільги.** Висока заробітня платня, прийнятні житлові умови, медичне обслуговування, транспорт, відпустки, страхування і т. д. підвищують обов'язковість і відданість;
7. **Навчання.** Розвиток здібностей, виникнення перспектив кар'єри змусять службовця думати про блискучу кар'єру;
8. **Впевненість у власних силах.** Підвищення впевненості в собі призведе до зниження неувважності, підвищить статус і розкриє індивідуальність особистості.


Алгоритм мотивації персоналу

- ✔ Оцінка потреб працівників
- ✔ Визначення факторів, які впливають на трудову мотивацію працівників, визначаючи їх ставлення до роботи, ступінь зацікавленості
- ✔ Вироблення заходів впливу, побудова мотивуючого **робочого середовища**, яке сприяє високій зацікавленості в кінцевих результатах, позитивному ставленню до виконуваної роботи і до організації
- ✔ Вплив на трудову мотивацію з урахуванням індивідуальних особливостей працівника.
- ✔ Оцінка ефективності вибраних заходів впливу та їх коригування у разі необхідності.



Домашнє завдання:

1. Вивчити лекційний матеріал
 2. Підготувати презентації в групах на тему «Методи мотивації персоналу світових компаній на прикладі ...»
 3. Провести обстеження переважаючих мотивів трудової діяльності у вашій групі на основі мотиваційного тесту Хекхаузена чи інших тестів
- 



Дякую за
увагу!