

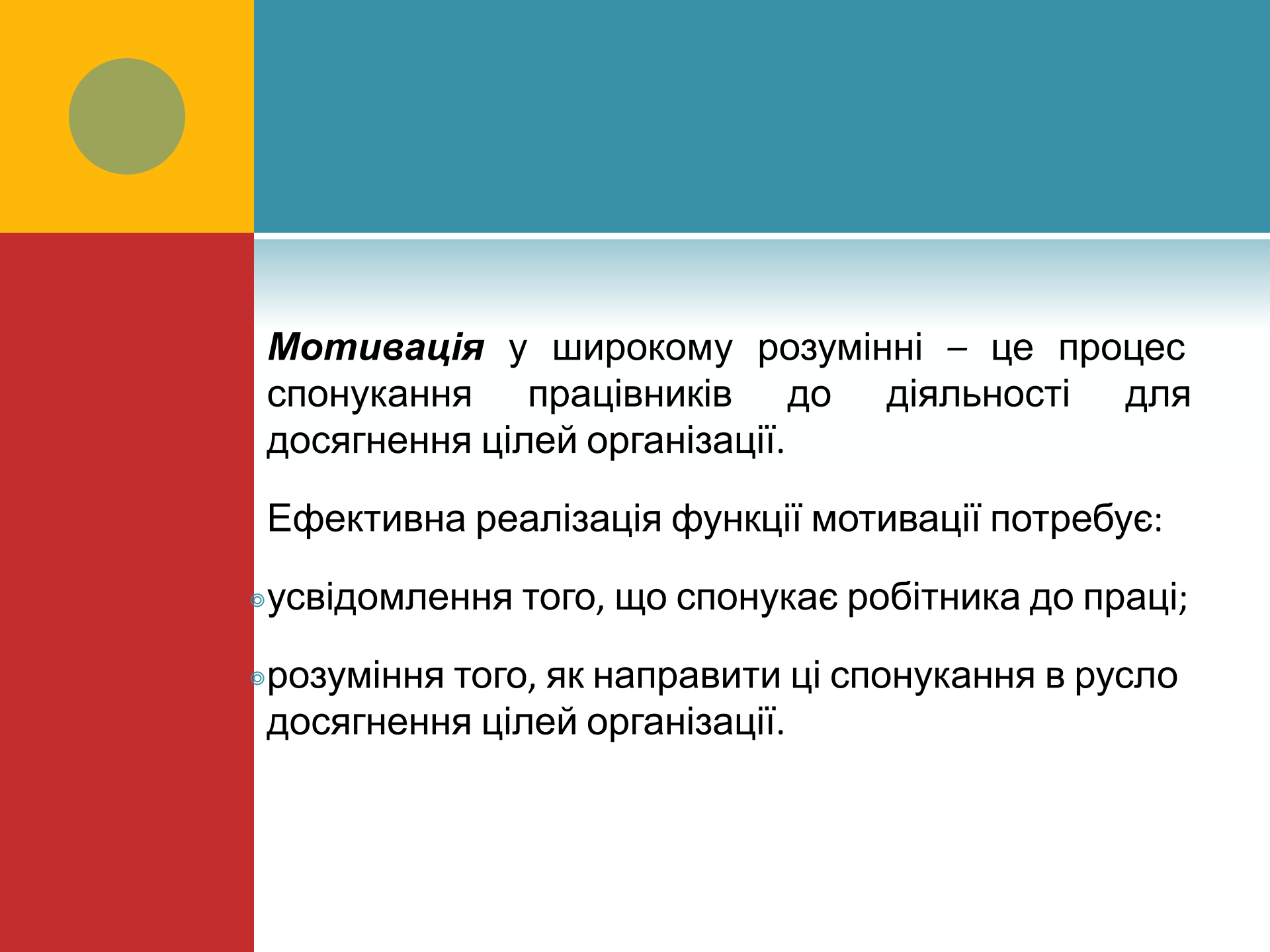


МОТИВАЦІЯ В УПРАВЛІННІ



ОСНОВНІ ПИТАННЯ:

- ⦿ Поняття і сутність мотивації.
- ⦿ Змістовні теорії мотивації.
- ⦿ Процесні теорії мотивації.



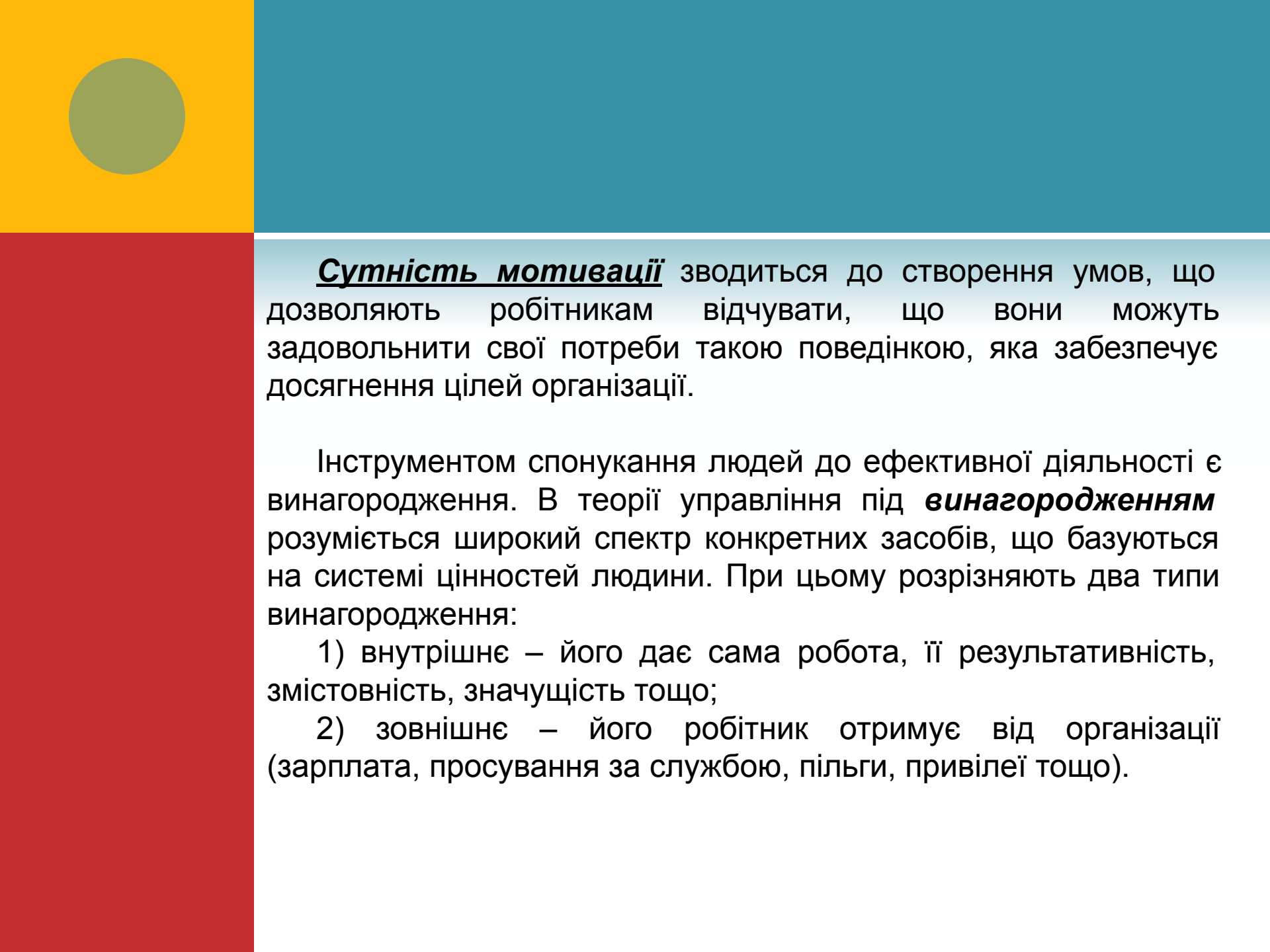
Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- ⦿ усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- ⦿ розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

СПРОЩЕНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ





Сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

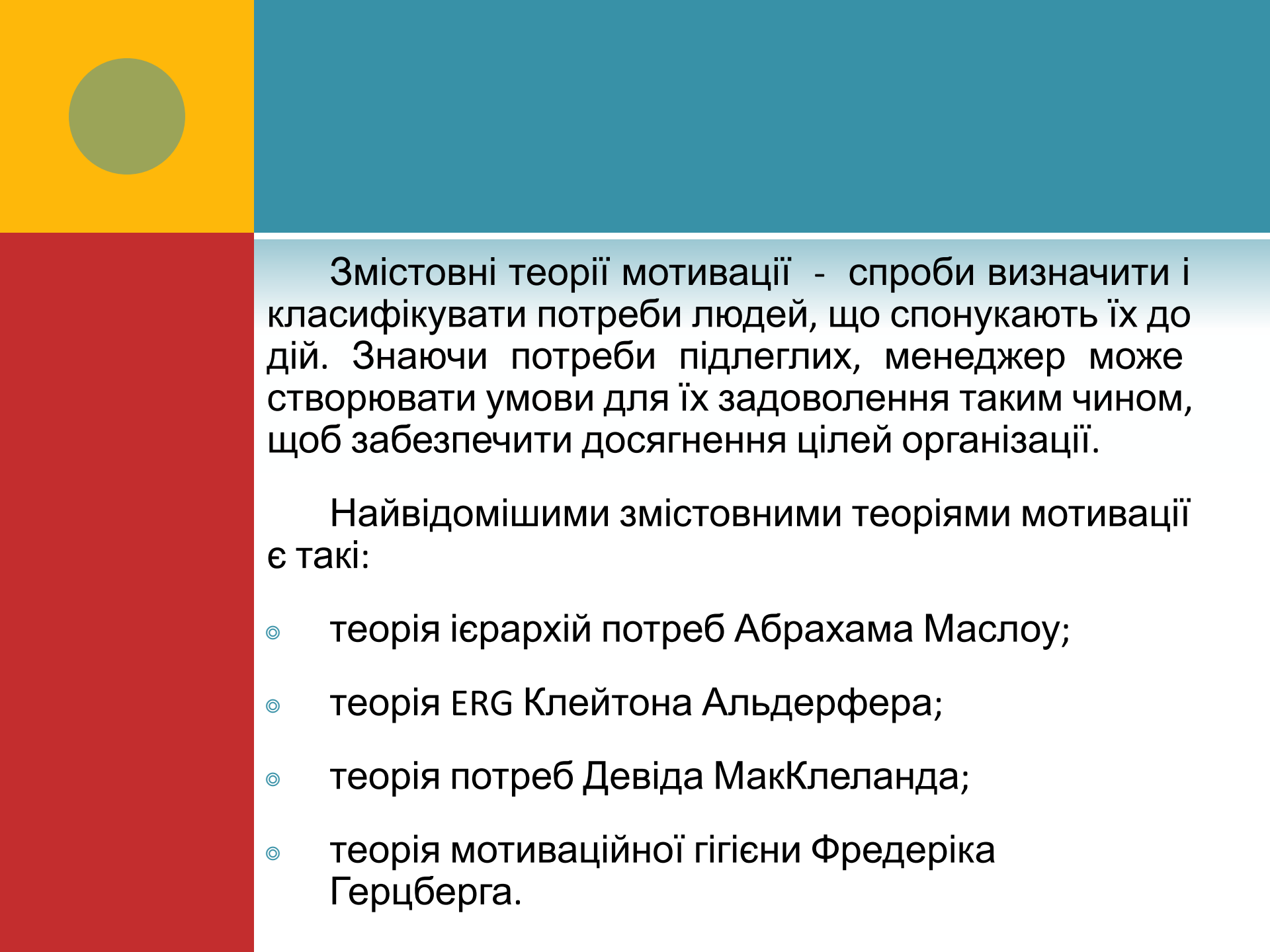
- 1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).



ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

1) *етап простої мотивації (традиційний підхід)*. Сутність цього підходу зводилась до використання політики "кнута і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці.

2) *етап соціально-психологічної мотивації*. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології.



Змістовні теорії мотивації - спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

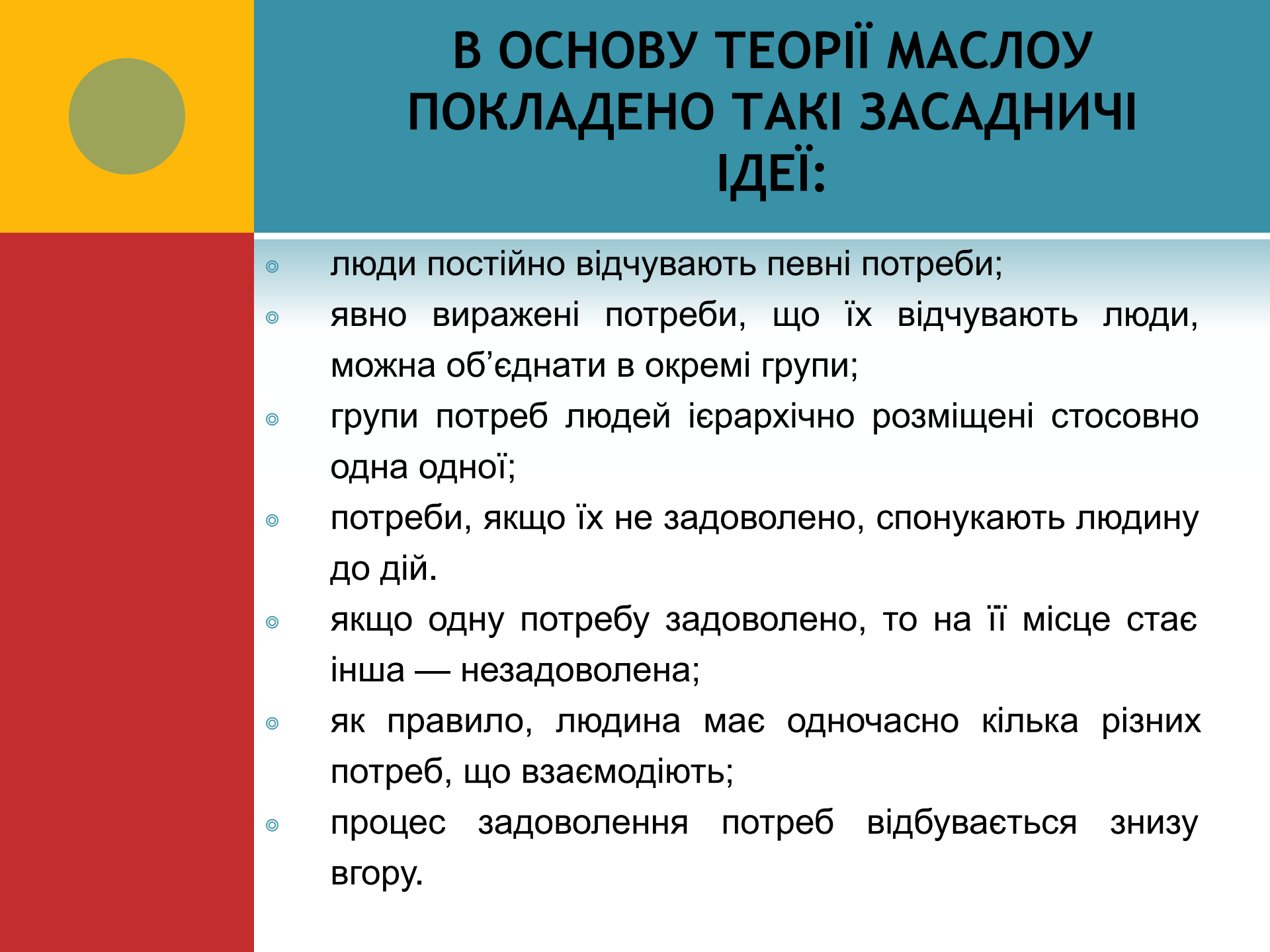
Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- ◎ теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- ◎ теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- ◎ теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- ◎ теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Иерархическая система потребностей человека по А. Маслоу



ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ МАСЛОУ



В ОСНОВУ ТЕОРІЇ МАСЛОУ ПОКЛАДЕНО ТАКІ ЗАСАДНИЧІ ІДЕЇ:

- ⦿ люди постійно відчують певні потреби;
- ⦿ явно виражені потреби, що їх відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- ⦿ групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- ⦿ потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій.
- ⦿ якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша — незадоволена;
- ⦿ як правило, людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- ⦿ процес задоволення потреб відбувається знизу вгору.



В ОСНОВУ ТЕОРІЇ МАСЛОУ ПОКЛАДЕНО ТАКІ ЗАСАДНИЧІ ІДЕЇ:

- ⦿ потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- ⦿ потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

ПОТРЕБИ ЛЮДЕЙ МАСЛОУ ОБ'ЄДНАВ У П'ЯТЬ ОСНОВНИХ ГРУП





ФІЗІОЛОГІЧНІ ПОТРЕБИ

- ◎ є первинними, природженими;
- ◎ це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо.

- ◎ *Люди, що працюють для задоволення цих потреб концентрують свою увагу тільки на оплаті і умовах праці*



ПОТРЕБИ БЕЗПЕКИ

- ⦿ потреби в захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу;
- ⦿ упевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини задовольнятимуться належною мірою і в майбутньому
- ⦿ *Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, люблять порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила*



ПОТРЕБИ НАЛЕЖНОСТІ І ПРИЧЕТНОСТІ.

- ⦿ прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження в певні об'єднання людей;
- ⦿ кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення.

Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу:

- 1. як належність до певного колективу*
- 2. як можливість установити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами та безпосередніми керівниками.*



ПОТРЕБИ ВИЗНАННЯ І САМОСТВЕРДЖЕННЯ.

- ⦿ бажання людей бути впевненими в собі,
- ⦿ компетентними,
- ⦿ мати високу конкурентоспроможність,
- ⦿ визнання
- ⦿ повагу оточення.

Люди з яскраво вираженими потребами цієї групи тяжіють до лідерства, визнання авторитету в колективі.



ПОТРЕБИ САМОВИРАЖЕННЯ

- ⦿ прагненням людини до якнайповнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу;
- ⦿ потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер
- ⦿ *Люди із сильною потребою самовираження творчі й незалежні, вони відкриті до сприйняття самих себе і оточення, перебувають у постійному пошуку*



ВАДИ ТЕОРІЇ МАСЛОУ

- ⦿ вона не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб;
- ⦿ недостатнє врахування індивідуальних відмінностей людей

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБИСТОСТІ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ЇЇ ВІКУ

	14-25 років	25-45 років	45-65 років
Персональний статус	Формування ідентичності, вибір професії, самоствердження	Формування особистості, вміння користуватися отриманими навичками, отримання професії	Набуття внутрішньої гармонії, реалізація у різних сферах, самореалізація, розкриття професіоналізму
навчання	Насищення знаннями, навичками	Накопичення досвіду, свідомий пошук принципово нових навичок	Конвертація досвіду і знань у якісне зростання, самоосвіта
карьер	Перша робота, тактичні функції	Зростання, стратегічні функції	Пік кар'єри, стратегічні функції
Статусу бізнесу	Стартап, молодший партнер, підприємець	Стартап, підприємець, власник	Власник, акціонер, інвестор
фінанс	Що заробив - витратив	Відповідальне ставлення до фінансів	Відповідальне ставлення до фінансів, увага до накопичень, консервативне інвестування

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ

Загальні приклади

Досягнення

Статус

Дружба

Стабільність

Їжа



Організаційні приклади

Можливість
розкрити свій
потенціал

Посада

Престиж
фірми

Пенсія

Зарплата



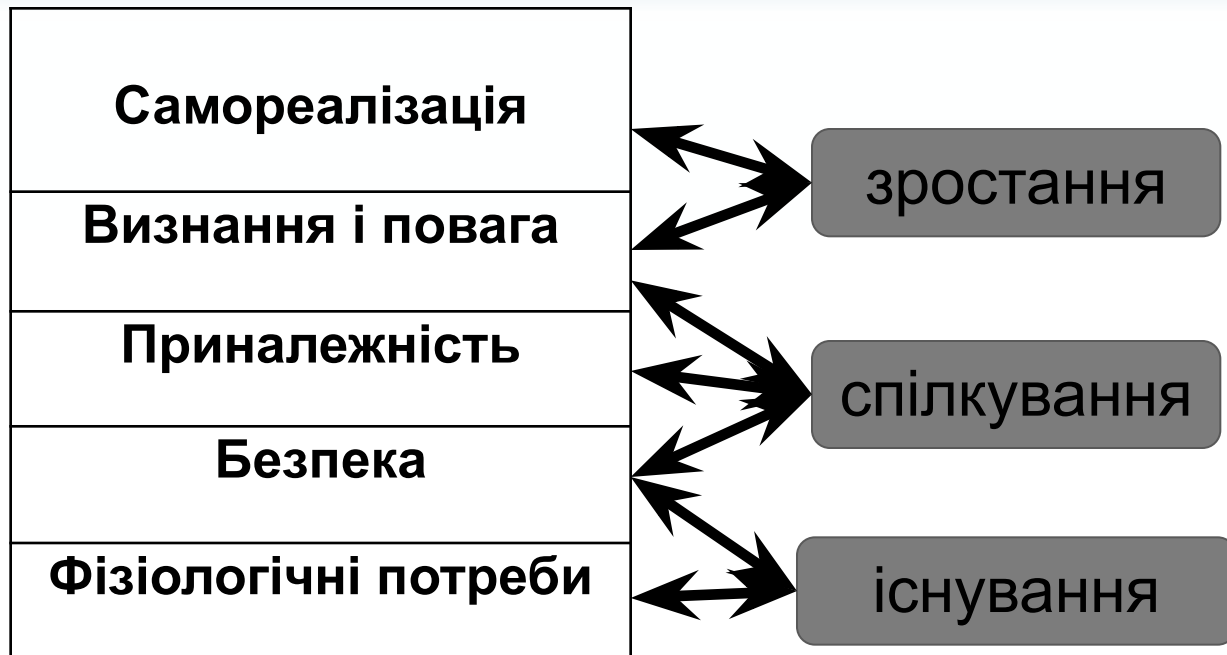
ТЕОРІЯ ERG КЛЕЙТОНА АЛЬДЕРФЕРА

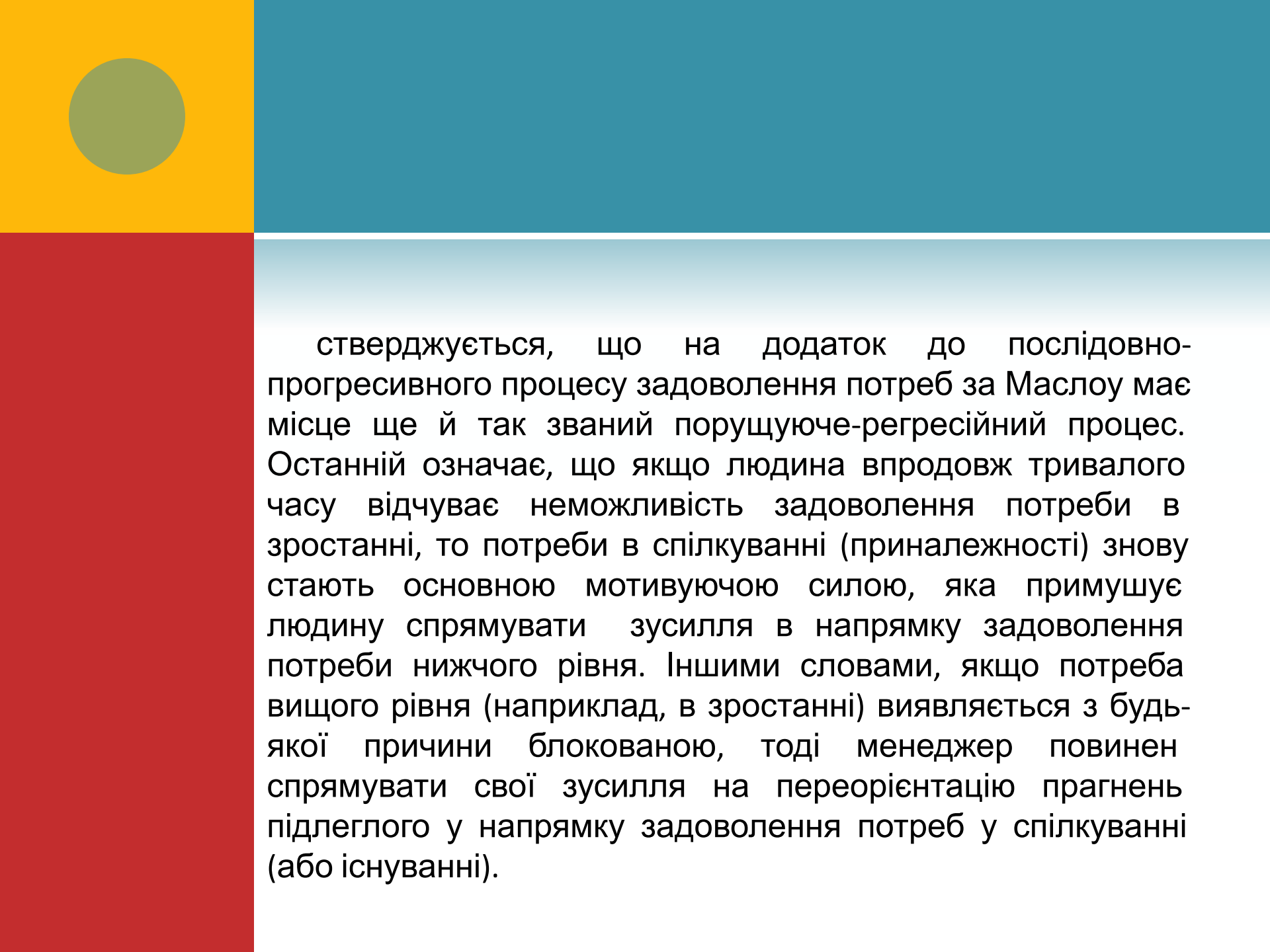
стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру.

Виділені лише три групи потреб робітника:

- ⦿- *потреби в існуванні (existence)* - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- ⦿- *потреби в спілкуванні (relatedness)* - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- ⦿- *потреби в зростанні (growth)* - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

СПІВВІДНОШЕННЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ В ТЕОРІЇ А.МАСЛОУ І ТЕОРІЇ К.АЛЬДЕРФЕРА



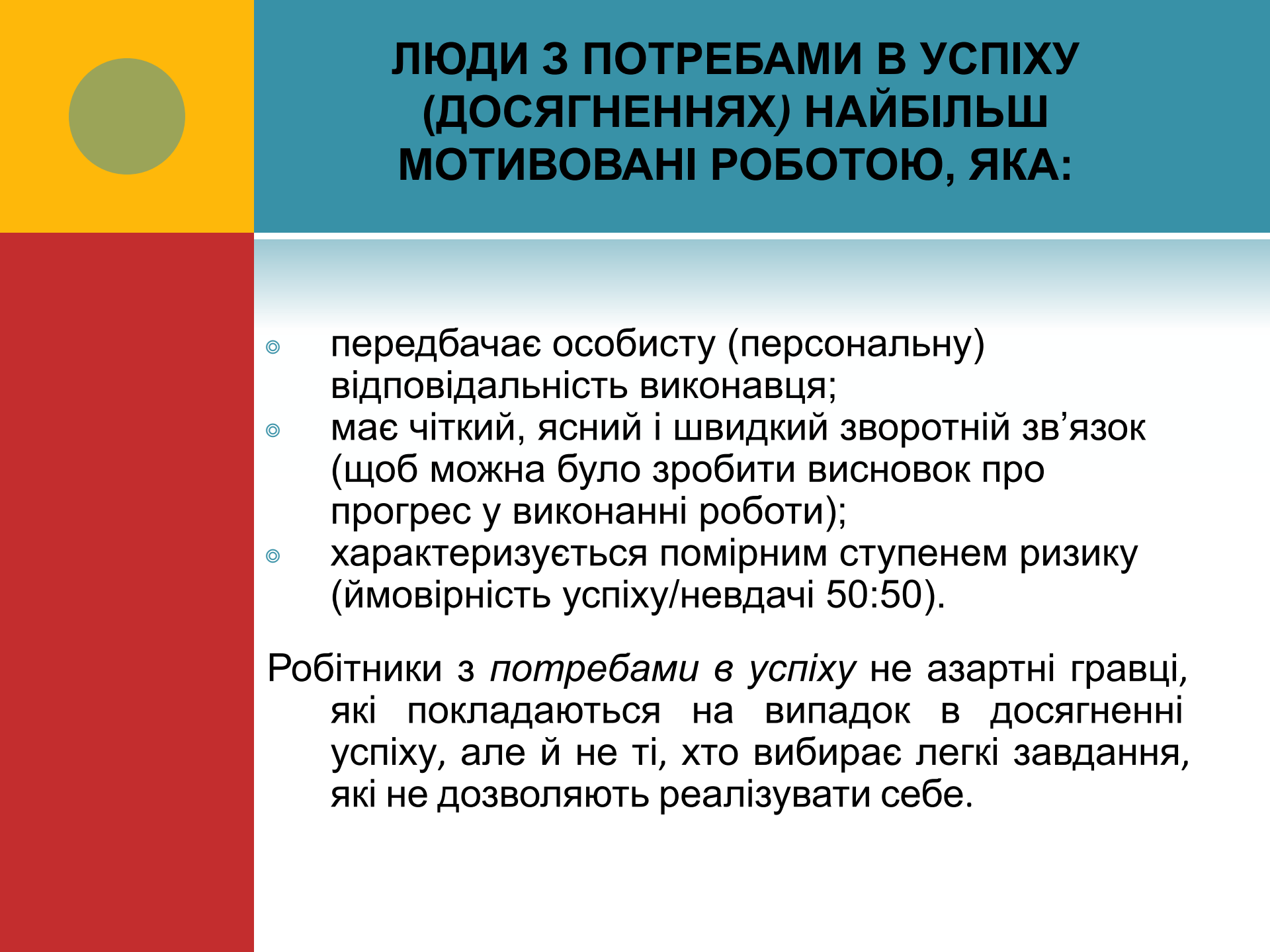


стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини блокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ ДЕВІДА МАККЛЕЛ

запропоновано три інші види потреб, зокрема:

- ⦿ потреби в *успіху* (досягненнях). Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;
- ⦿ потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, “мати вагу”;
- ⦿ потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.



ЛЮДИ З ПОТРЕБАМИ В УСПІХУ (ДОСЯГНЕННЯХ) НАЙБІЛЬШ МОТИВОВАНІ РОБОТОЮ, ЯКА:

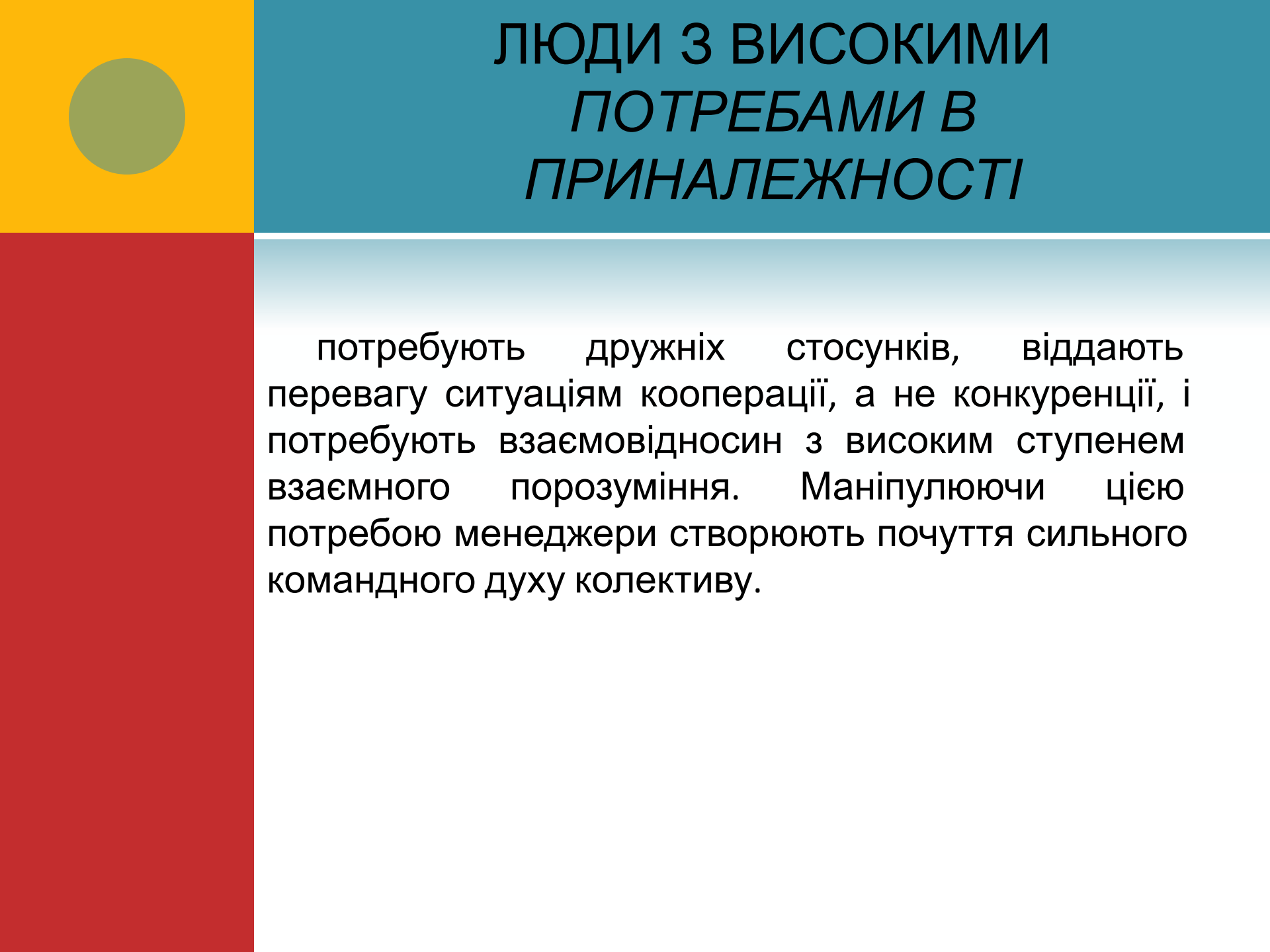
- ⦿ передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- ⦿ має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- ⦿ характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Робітники з *потребами в успіху* не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.



ЛЮДИ З ВИСОКИМИ *ПОТРЕБАМИ У ВЛАДІ*

отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.



ЛЮДИ З ВИСОКИМИ ПОТРЕБАМИ В ПРИНАЛЕЖНОСТІ

потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СВОЇХ ДОСЛІДЖЕНЬ Д МАККЛЕЛАНДЗРОБИВ ТАКІ ВИСНОВКИ:


- ◎ Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самотійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.
- ◎ Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.
- ◎ Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.
- ◎ У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).



ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ГІГІЄНИ

Була розроблена Ф. Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

- ⦿ фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи - "*дійсних (істинних) мотиваторів*";
- ⦿ фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив - "*гігієнічні*"



"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Ф. Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
<p>Визнання результатів праці (заслуг робітника).</p> <p>Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості).</p> <p>Досягнення в роботі (успішність роботи).</p> <p>Високий ступінь відповідальності.</p> <p>Просування за службою.</p> <p>Визнання результатів праці.</p> <p>Можливості творчого та ділового зростання.</p>	<p>Заробітна платня.</p> <p>Умови праці.</p> <p>Соціально-трудова політика фірми.</p> <p>Міжособові стосунки в колективі.</p> <p>Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника.</p> <p>Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.</p>

МЕТОД "ЗБАГАЧЕННЯ ПРАЦІ"

Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф.Герцбергом. метод "збагачення праці" . Припущення: робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи.

Робота повинна:

- пред'являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;
- повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.
- виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи. Зокрема, робітнику необхідно надати: свободу дій в процесі плануванні його роботи; можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій; певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.
- наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

ПРОЦЕСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- ◎ сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- ◎ очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- ◎ оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Процесні теорії мотивації :


- ◎ теорія очікувань В.Врума;
- ◎ теорія справедливості С.Адамса;
- ◎ Теорія визначення цілей



ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ В. ВРУМА

Базується на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина також сподівається, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби чи одержання бажаного.

- *Додатково витрачені зусилля повинні забезпечити одержання очікуваного результату.* Якщо робітники відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і одержаними результатами немає, то мотивація буде слабнути.
- *За одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода.* Якщо не буде відчуватися чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація трудової діяльності може бути послабленою.
- *Реально одержана винагорода повинна співпадати з очікуваною.* Оскільки у різних людей потреби і сподівання щодо очікуваної винагороди відрізняються, то реально одержана винагорода, яка пропонується за досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. В цьому випадку мотивація трудової діяльності буде слабнути.



ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ МЕНЕДЖЕРАМ ПО ЗАСТОСУВАННЮ ТЕОРІЇ ОЧІКУВАНЬ:

- Оскільки люди мають різні потреби, то і винагороду вони оцінюють по різному. Керівники організацій повинні пропонувати винагороду, яка відповідає потребам підлеглих. Часто винагорода пропонується до її оцінки робітниками, що також може призвести до мотивації.
- Для ефективної мотивації менеджеру необхідно визначити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. В зв'язку з цим заохочувати підлеглих необхідно тільки за ефективну роботу.
- Продуктивність праці підлеглих залежить від рівня очікувань і вимог менеджерів. Якщо рівень очікувань керівника високий, продуктивність підлеглих буде відмінною. Якщо очікування і вимогливість керівника не дуже значні, то і продуктивність підлеглих буде низькою.
- Робітники зможуть досягнути рівня результативності, необхідного для одержання цінної винагороди, якщо делегований їм рівень повноважень, їх професійні навички достатні для виконання визначеного завдання.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ

Розроблена американським вченим С.Адамсом в 60-ті роки ХХ століття.

Основна ідея: при виконанні роботи люди порівнюють власну одержану винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи. І на основі цього порівняння робітники приходять до висновку справедлива у них винагорода чи ні. Несправедливість може проявлятися у вигляді недоплати (вона переноситься гостріше, викликає обурення) і переплати (переноситься спокійніше).

При виявленні несправедливості і для відновлення справедливості робітник може поступити: зменшить продуктивність праці; зробить спробу збільшити винагороду; може спробувати заставити колег працювати більше (тому, що у них більша винагорода); почне красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи буде красти більше ніж звичайно); почне розповсюджувати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що одержують більшу заробітну плату і т.п.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРАКТИКИ:

- ⦿ постійно спостерігати за тим, як підлеглі сприймають співвідношення їх праці і винагороди, і запобігати виникненню у них почуття несправедливості.
- ⦿ поступово збільшувати оплату праці і уникати появу у робітників відчуття недоплати, тому що це зменшує продуктивність і викликає почуття незадоволення.
- ⦿ Критерії виміру внеску підлеглих в загальну роботу і їх винагороди повинні бути сформульовані в зрозумілій формі і доведені до всіх ще до початку роботи. Робітник повинні знати: хто, як, за що і скільки одержує винагороди і які фактори визначають величину оплати.
- ⦿ Робітників більше цікавить не абсолютний рівень їх винагороди, а оплата в порівнянні з колегами. Це можна використати при обмежених ресурсах винагороди. Для підвищення мотивації менеджери повинні розподілити їх так, щоб хоч трохи заохотити кращих робітників.
- ⦿ Різниця у винагороді стимулює підвищення продуктивності у робітників, спроможних на одержання результатів вище середніх. А це можливо тільки при умові точного виміру



РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРАКТИКИ:

- ⦿ Різниця у винагороді стимулює підвищення продуктивності у робітників, спроможних на одержання результатів вище середніх. А це можливо тільки при умові точного виміру результатів праці.
- ⦿ Потрібно уникати змін у винагороді, які не відповідають самооцінці робітника, тому що це негативно впливає на мотивацію. Вирішення проблеми виникнення у робітників почуття несправедливості при оцінці їх праці може бути таким: розробка чіткої, зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів підсумкового заробітку кожного співробітника в таємниці.

ТЕОРІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

- ◎ Розроблена Е.Локом в 1966 році. Згідно теорії поведінка людини визначається цілями, які ставляться перед ним. При цьому рівень мотивації залежить від чотирьох характеристик цілей: їх складності, конкретності, прийнятності та привабливості для виконання.
- ◎ *Складність цілі* відображає рівень професіоналізму, необхідного для її досягнення. Існує безпосередній зв'язок між складністю цілі та виконанням роботи по її досягненню: чим складніші цілі визначаються перед людиною, тим кращих результатів вона досягає; якщо перед людиною ставити дуже складні, нереальні для досягнення, вони будуть ігноруватися, тому ускладнення цілей може призвести до поліпшення результатів тільки в тому випадку, якщо цілі будуть реальними.
- ◎ *Конкретність цілі* відображає її кількісну ясність, точність і визначеність.

ТЕОРІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

- ◎ *Привабливість цілі* відображає рівень сприйняття людиною, як своєї власної. Якщо робітник сприймає поставлену перед ним ціль, як свою власну, рівень її складності і конкретності для нього не має великого значення.
- ◎ *Прихильність цілі* відображає готовність робітника витратити зусилля певного рівня для її досягнення. Це дуже важлива характеристика, а особливо на стадії виконання роботи. Вона може зростати, якщо у робітника все легко виходить, і зменшуватися, якщо виконання роботи виявилось набагато складнішим, ніж вдавалось при визначенні цілей. Тому керівництво повинно постійно контролювати рівень прихильності цілей у робітників і здійснювати необхідні заходи по його підтримці.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ

- ◎ Положення теорії не повинно однаково застосовуватися до всіх робітників. Люди, різні по віку, статі, досвіду, профілю діяльності, по-різному реагують на цілі, які ставляться перед ними. Наприклад, конкретні цілі сильніше мотивують людей з низьким рівнем освіти, досвідом роботи, а для людей з високим рівнем освіти, досвіду більш привабливими можуть бути складні, неконкретні цілі з елементами виклику.
- ◎ Керівництво при розробці цілей повинно залучати підлеглих, виконавців до їх обговорення. Очевидно, що участь в обговоренні цілей збільшує почуття задоволеності. Але невідомо, чи вплине це позитивно на рівень і якість роботи по досягненню цілей.
- ◎ Необхідно ефективно поєднувати визначення цілей перед окремими робітниками і групами. Якщо цілі індивідуальні, викликає конкуренція між окремими членами групи, що активізує діяльність кожного з них, але послаблює ефект синергії від колективної роботи. Визначення цілей перед групами збільшує міжгрупову