

Тема 8. Мотивування (4 год.)

8.1. Основи мотивування

8.2. Змістовні теорії мотивування

8.3. Процесні теорії мотивування

**8.4. Проектування мотивуючих
функціональних обов'язків**

8.5. Сучасні концепції мотивування

8.1. Основи мотивування

- **Мотивування** - це процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації.
- **Мотивація** - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності
- **Потреба** - це психологічний або фізіологічний дефіцит будь-чого, відображений у сприйнятті людини.
- **Спонування** - відчуття дефіциту будь-чого, що має певну поведінкову спрямованість.
- **Винагородження** - це те, що людина вважає цінним для себе.

Види винагородження:

- **Внутрішнє винагородження** - це задоволення, яке людина одержує у процесі виконання самої роботи.
- **Зовнішнє винагородження** - це вигоди, що надаються організацією.
- **Закон результату** - прагнення людини повторювати ту поведінку, що асоціюється в них із задоволенням потреби, й уникати такої поведінки, яка приведе до часткової задоволеності або до незадоволеності.

Модель мотивування через потреби



Еволюція концепції мотивування

- ❑ **Традиційний підхід** - заснований на оплаті праці й розглядає працівника як економічну людину, яка готова працювати більше за додаткову оплату (концепція економічної людини Адама Сміта, школа наукового управління (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль та ін.)).
- ❑ **Змістовні теорії мотивування** - засновані на ідентифікації потреб людини (Теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Алдерфена, двофакторна теорія Ф. Герцберга).
- ❑ **Теорії процесів мотивування** (процесний підхід) - ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття й пізнання (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей, теорія підкріплення, концепція мотивувальних робочих завдань).
- ❑ **Сучасні концепції мотивування** - ґрунтуються на мотивувальних програмах оплати праці, наділенні повноваженнями (делегуванні), значності роботи, формуванні мотивуючого середовища.

8.2. Змістовні теорії мотивування

1. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу

2. Теорія ERG К. Алдерфера

**3. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга
(теорія мотиваційної гігієни)**

**4. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда
(McClelland)**

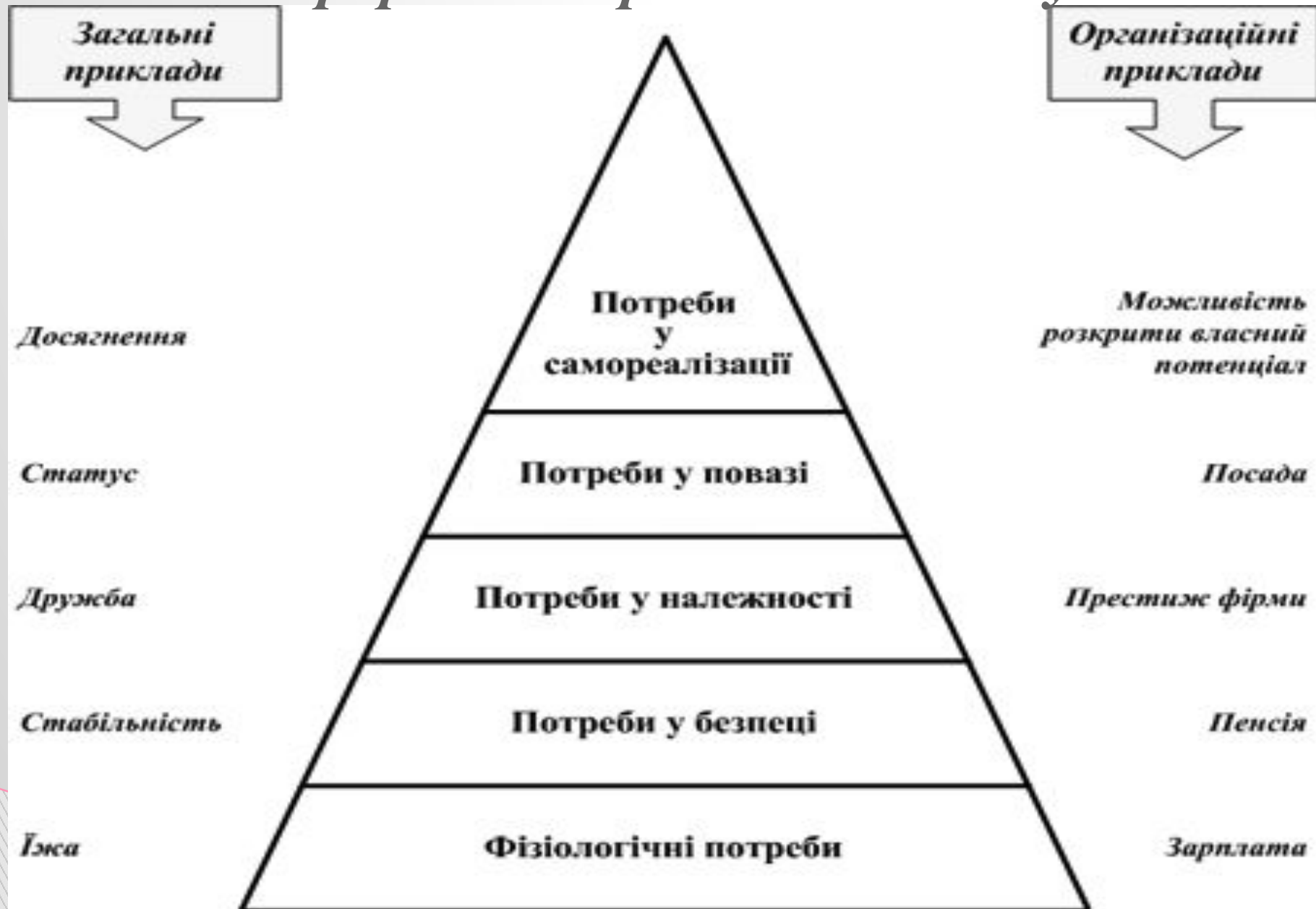


1. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу

Базові передумови теорії ієрархії потреб Маслоу

- ❑ Люди постійно відчують певні потреби, які можна об'єднати в окремі групи.
- ❑ Групи потреб мають ієрархічну структуру, тобто їх можна упорядкувати по мірі зростання їх важливості для людини.
- ❑ Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людей до дій. Задоволені потреби не мотивують людину.
- ❑ Людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які знаходяться поміж собою в комплексі взаємодії.
- ❑ Потреби нижчого рівня вимагають першочергового задоволення.
- ❑ Потреби більш високого рівня починають активно впливати на поведінку людини після задоволення потреби нижчого рівня.

Ієрархія потреб за А. Маслоу



Типи потреб і шляхи їх задоволення

Потреби	Задоволення поза процесом праці	Задоволення у процесі праці
<i>Первинні потреби</i>		
1. Фізіологічні	Їжа, вода, притулок, відпочинок, секс	Належне опалення, чисте повітря, гарантія оплати праці
2. Безпека й упевненість у майбутньому	Безпека фізичного й емоційного оточення, відсутність воєн, тероризму, насильства, екологічна безпека, громадський порядок	Безпечні умови праці, додаткові пільги, гарантія збереження робочого місця
<i>Вторинні потреби</i>		
3. Соціальні (приналежність і причетність)	Приналежність до родини, коло друзів, суспільних груп	Приналежність до робочих груп, добрі відносини з колегами й начальством
4. Повага (самоповага й визнання)	Схвалення й повага родини, друзів, суспільства	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
5. Самовираження	Освіта, релігія, хобі, особистісне зростання	Можливості для навчання, просування, зростання та реалізації своїх потенційних можливостей

Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

Характеристика потреб



Фізіологічні потреби -
потреби, задоволення яких
дозволяє вижити

Потреби у безпеці -
прагнення до стабільного,
безпечного стану

Потреби у належності -
прагнення до громадських дій

Потреби у повазі -
прагнення суспільного
визнання власних досягнень

Потреби у самореалізації -
бажання повного використання
власних здібностей

Засоби ефективного управління



- 1) застосування відповідних механізмів оплати праці
- 2) створення відповідних умов праці

- 1) створення надійної системи соціального страхування
- 2) застосування справедливих правил регулювання діяльності
- 3) оплата праці вище прожиткового мінімуму
- 4) виключення необхідності прийняття ризикованих рішень

- 1) надання функцій, що вимагають розширеної сфери соціальних контактів

- 1) використання різноманітних форм виразу визнання здібностей і результатів

- 1) надання нестандартних завдань, що потребують творчості та свободи дій

Теорія ERG К. Алдерфера

Теорія ERG К. Алдерфера (existence -існування, relatedness - взаємозв'язок, growth - зростання) - це модифікована теорія ієрархії потреб А.Маслоу.

Типи мотивування потреб за теорією ERG:

- ❑ **Потреба в існуванні (existence)** - фізичне здоров'я і благополуччя.
- ❑ **Потреба у взаємозв'язку (relatedness)** - взаємовідношення з іншими людьми, що створюють задоволення.
- ❑ **Потреба у зростанні (growth)**- розвиток внутрішнього потенціалу індивіда, прагнення до особистого зростання, розширення компетенції.

Схема сходження і зворотного ходу вниз за ієрархією потреб теорії ERG



Згідно з теорією ERG задоволення потреб здійснюється за принципом "фрустрація (поразка) - регресія (рух униз)".

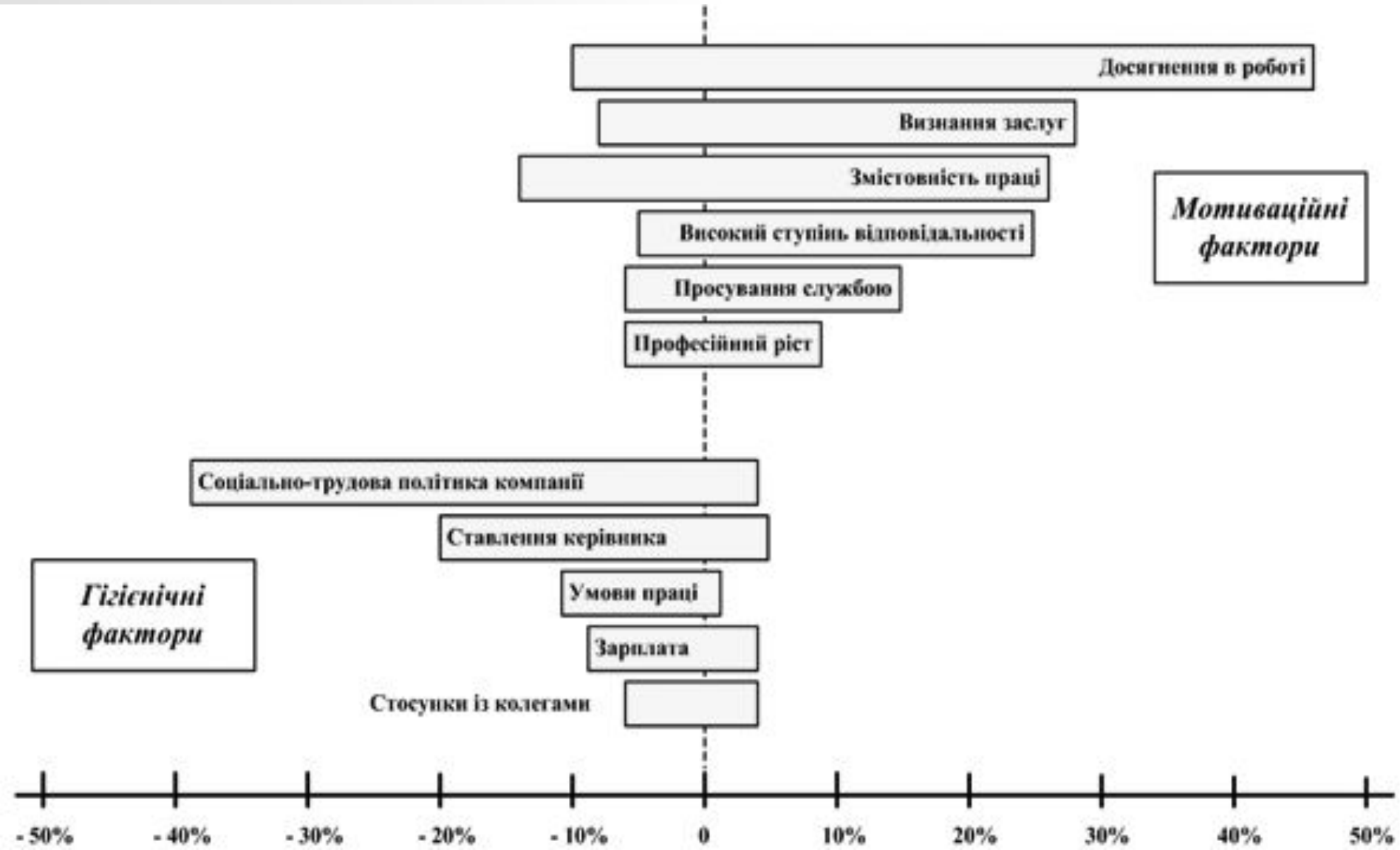
3. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга (теорія мотиваційної гігієни)

- Фактори "*дійсних (істинних) мотиваторів*", які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.
- Фактори "*гігієнічні*", що викликають незадоволення в процесі роботи.

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори» (задоволення)	«Гігієнічні фактори» (незадоволення)
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна плата. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга



Метод збагачення праці (за Ф. Герцбергом)

1. Робота має бути значущою.

- пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
- мати певну завершеність, тобто конкретний результат.

2. Передбачати певну частку відповідальності виконавців.

- свободу дій в плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3. Наявність зворотного зв'язку.

4. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда

Групи потреб Д. МакКлелланда (D.C. McClelland):

1. Потреби в успіху (у досягненнях);

Люди з високими потребами в успіху мотивовані роботою, яка:

- Передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавців.
- Має чіткий і швидкий зворотний зв'язок.
- Характеризується помірним ступенем ризику.

2. Потреби у владі проявляються у тому, що людина намагається впливати на поведінку інших

3. Потреби у співучасті проявляються у прагненні людей до встановлення дружніх стосунків

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

**Види
та характеристика
потреб**



**Характеристики робіт, що
найбільше мотивують людей
з відповідними потребами**



1

Потреби в успіху -
потреби у перевищенні
встановлених
стандартів діяльності

- персональна відповідальність виконавця
- хороший зворотній зв'язок
- помірний ступінь ризику (50:50)

2

Потреби у владі -
потреби впливати на
поведінку інших людей

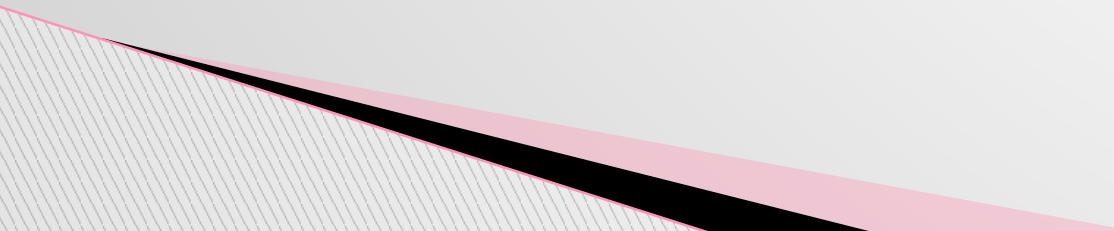
- відповідальність за дії інших людей
- атмосфера конкуренції або орієнтації на статус

3

Потреби в належності -
потреби у дружніх
стосунках з колегами

- високий ступінь порозуміння
- атмосфера кооперації, а не конкуренції

8.3. Процесні теорії мотивування

- Теорія очікувань В.Врума
 - Теорія справедливості С. Адамса
 - Теорія поставлення цілей Е. Локе і Г. Латама
 - Теорія підкріплення
- 

Теорія очікувань В. Врума

Теорія очікувань В.Врума стверджує, що індивід схильний діяти певним чином, сподіваючись на те, що його дії приведуть до певних наслідків, і що наслідки будуть привабливими для індивіда.

Гіпотеза: щоб людина була мотивована до визначеної діяльності, її досягнення у такій діяльності необхідно винагороджувати.

Сила прагнення людини до одержання винагороди залежить від очікувань, що:

Зусилля-Результати (З-Р)



Результати – Винагорода (Р-З)



Винагорода – Привабливість (В-П)



$(З-Р) \times (Р-В) \times (В-П) = \text{мотивація}$

Теорія справедливості С. Адамса

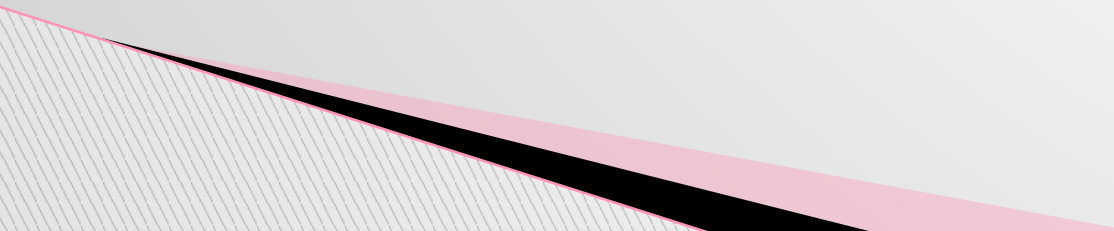
1. Визначає співвідношення винагороди (результат) до витрачених зусиль (внесок), тобто визначає власний коефіцієнт результат/внесок.
2. Порівнює власний коефіцієнт результат/внесок з аналогічними коефіцієнтами інших працівників організації (об'єктів для порівняння).
3. За результатами порівняння можливе виникнення трьох ситуацій.
 - *Справедливість*
 - *Несправедливість (завищена винагорода)*
 - *Несправедливість (зменшення винагороди)*

Теорія поставлення цілей Е. Локе і Г. Латама

Компоненти теорії поставлення цілей:

- ❑ **Конкретність цілі** - це ясність і однозначність цілі.
- ❑ **Складність цілі** - це високі але досяжні цілі.
- ❑ **Прийняття цілі** - це усвідомлення і схвалення цілі працівниками.
- ❑ **Зворотний зв'язок** - здатність і прагнення працівника самостійно контролювати процес виконання поставленого перед ним завдання.

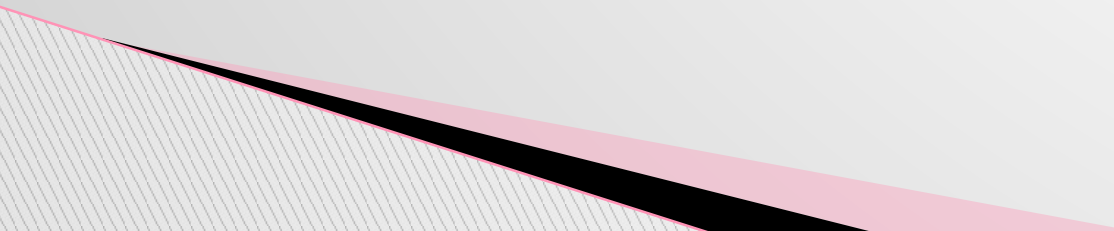
Теорія підкріплення

- ❑ **Регулювання поведінки** - комплекс методів, за допомогою якого менеджмент прагне змінити поведінку працівників.
 - ❑ **Закон ефекту (результату)** - прагнення індивіду до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки, до уникнення непідкріплених дій.
 - ❑ **Підкріплення** - це будь-які дії, що викликають повтори або, навпаки, пригнічення певних зразків поведінки.
- 

Типи підкріплення:

- 1.Позитивне підкріплення**
- 2.Відмова від моральних повчань**
- 3.Покарання**
- 4.Згасання**

Графік підкріплення - це частота і інтервали здійснення підкріплень (графіки постійного підкріплення, графіки часткового підкріплення: з фіксованим інтервалом, з фіксованим рівнем, зі змінним інтервалом, зі змінним рівнем).



Приклади графіків підкріплення

Графік підкріплення	Природа підкріплення	Вплив на поведінку під час підкріплення	Вплив на поведінку при відмові від підкріплення	Приклад
1. Постійне	Заохочення після кожного прояву бажаної поведінки	Швидке навчання новій поведінці	Швидке згасання	Схвалення
2.3 фіксованим інтервалом	Заохочення через певні проміжки часу	Середня і нерегулярна поведінка	Швидке згасання	Щоденна оплата
3.3 фіксованим рівнем	Заохочення після отримання певного результату	Швидко призводить до дуже ефективної поведінки	Швидке згасання	Відрядна оплата праці
4.3 змінним інтервалом	Заохочення через різні проміжки часу	Помірно ефективна і стабільна поведінка	Повільне згасання	Оцінка діяльності через випадкові проміжки часу
5.3 змінним рівнем	Заохочення після досягнення різних позитивних результатів	Дуже ефективна поведінка	Повільне згасання	Бонуси продавцям, прив'язані до числа контактів з покупцями, з нерегулярними перевітками

Регулювання поведінки за допомогою підкріплення

Працівник збільшує
інтенсивність праці

Менеджер заохочує
працівника
Рекомендація щодо
підвищення оплати труда

Позитивне підкріплення

Імовірність повторення
бажаної поведінки
підвищується

Відмова від
будь-яких негативних
зауважень

Відмова від моралі

Імовірність
повторення бажаної
поведінки
підвищується

Відмова від
просування по службових
щаблях, зміни рівня оплати
праці згідно з досягнутими
показниками

Згасання

Імовірність
повторення небажаної
поведінки
зменшується

**Низька
інтенсивність роботи
працівника
Менеджер
потребує
пришвидшити
виконання
робочих завдань**

Працівник продовжує
демонструвати низьку
інтенсивність праці

Працівник отримує
догану. Менеджер
робить зауваження
негативного
характеру

Покарання

Імовірність
повторення небажаної
поведінки
зменшується

8.4. Проектування мотивуючих функціональних обов'язків

- **Функціональний обов'язок** - це елемент роботи, за виконання якого несе відповідальність конкретний працівник.
- **Проектування функціональних обов'язків** - це застосування теорії мотивування для розробки структури діяльності працівників з метою підвищення продуктивності й рівня задоволеності працею.

Підходи до проектування функціональних обов'язків

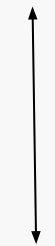
Підходи	Характеристика
Спрощення	Скорочення числа завдань, що виконуються одним працівником. Завдання повинні бути простими, повторюваними та стандартизованими. Надмірне спрощення робочих завдань призведе до монотонності й зниження мотивації
Ротація	Систематичне переміщення працівників від виконання одного завдання до іншого без додаткового ускладнення кожного з них. Ротація дозволяє сполучити підвищення продуктивності й різноманітність праці, що сприяє збільшенню мотивації на певний проміжок часу
Розширення	Горизонтальне розширення надмірних спеціалізованих завдань за рахунок збільшення обсягу робочих завдань, що дозволяє підвищити рівень задоволеності
Збагачення	Вертикальне розширення робочих завдань , що передбачає додаткові обов'язки з планування й оцінки результатів. Збагачення дозволяє збільшити глибину робочого завдання, що сприяє виконанню завершених робочих завдань з більшою свободою, незалежністю й відповідальністю. Збагачення приводить до підвищення інтенсивності праці, мотивації й ступеня задоволеності

Типи дизайну функціональних обов'язків

Спрощення робочих завдань

Робочий А Робочий В

Робочий
Б



За
вд
ан
ня
1



За
вд
ан
ня
2



За
вд
ан
ня
3

Ротація робочих завдань

Робочий В Робочий Б



За
вд
ан
ня
1



За
вд
ан
ня
2



За
вд
ан
ня
3

Розширення робочих завдань

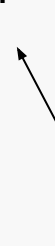
Робочий
А



За
вд
ан
ня
1

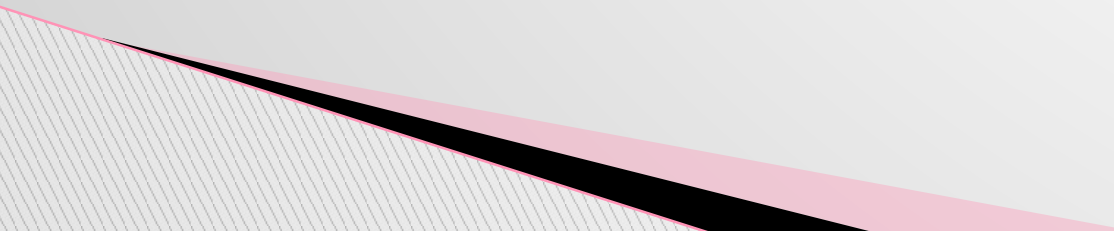


За
вд
ан
ня
2



За
вд
ан
ня
3

Модель характеристик функціональних обов'язків Р. Хекменда і Г. Олдхема - це концепція редизайна праці, тобто змін процесу праці, спрямованих на підвищення продуктивності і збагачення досвіду працівників.



**Найважливіші
характеристики
робочих завдань**

1.Різноманітність
завдань

2.Індивідуальність
завдань

3.Значущість
завдань

4.Автономія

5.Зворотний зв'язок

**Критичні
психологічні
стани**

Відчуття значущості
робочих завдань

Відчуття
відповідальності за
результати виконання
робочих завдань

Знання про фактичні
результати
діяльності

**Особисті та
робочі
результати**

Сильна внутрішня
мотивація до праці

Високі показники
якості праці

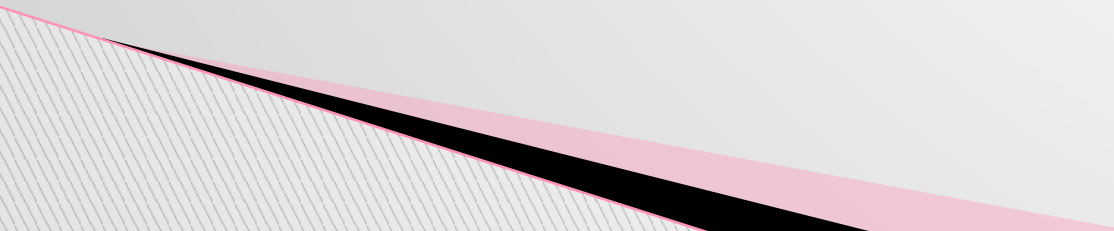
Високе задоволення
від праці

Низькі показники
плинності кадрів

Рівень потреб у зростанні

8.5. Сучасні концепції мотивування

Програми мотивування оплати праці

1. Оплата в залежності від результатів праці
 2. Участь у прибутках
 3. Одноразові бонуси
 4. Оплата праці, обумовлена знаннями
 5. Гнучкі робочі графіки
 6. Оплата за результатами діяльності команди
 7. Винагороди, що впливають на стиль життя
- 

Наділення повноваженнями (делегування повноважень) - це передача підлеглим частини завдань, повноважень і функціональної відповідальності менеджерів.

Умови ефективного наділення повноваженнями

- Доступ до інформації.
- Володіння працівниками необхідними знаннями і навичками.
- Володіння владою, достатньою для прийняття важливих рішень.
- Взаємозв'язок рівня винагороди і результатів діяльності організації.

Континуум делегування повноважень



□ Роберт Киосаки и Шарон Лечтер

БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА

□ <http://club-energy.ru/k.php>