



Мотивація як загальна функція менеджменту



- 9.1. *Зміст і еволюція поняття мотивації.*
- 9.2. *Змістові теорії мотивації.*
- 9.3. *Процесійні теорії мотивації.*
- 9.4. *Мотиваційна теорія підкріплення.*



Мотивація (з лат. *movere*) — спонукання до динамічний процес фізіологічного та психологічного керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Motivation

Мотивація — це те, що знаходить в людини "всередині". Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи може призвести до якісного результату.



Потреби людей поділяються на первинні і вторинні.

Первинні — це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

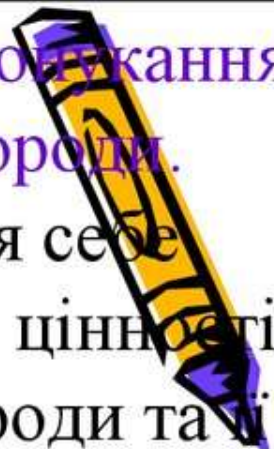
Вторинні — впливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхнє різноманіття.

Відрізняються також оцінки працівників щодо сполучання їх до ефективної діяльності на основі винагороди.

Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як відмічалось раніше, поняття цінності у людей специфічні, а значить і оцінка винагороди та її цінність відрізняються .

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожний конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород.

Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.



Зовнішня винагорода

- все те, що в рамках системи мотивації може бути запропоновано компанією в якості стимулу до роботи і має цінність для працівника. В першу чергу, це матеріальна винагорода: заробітна плата, грошові виплати, премії, соціальні пільги та знижки

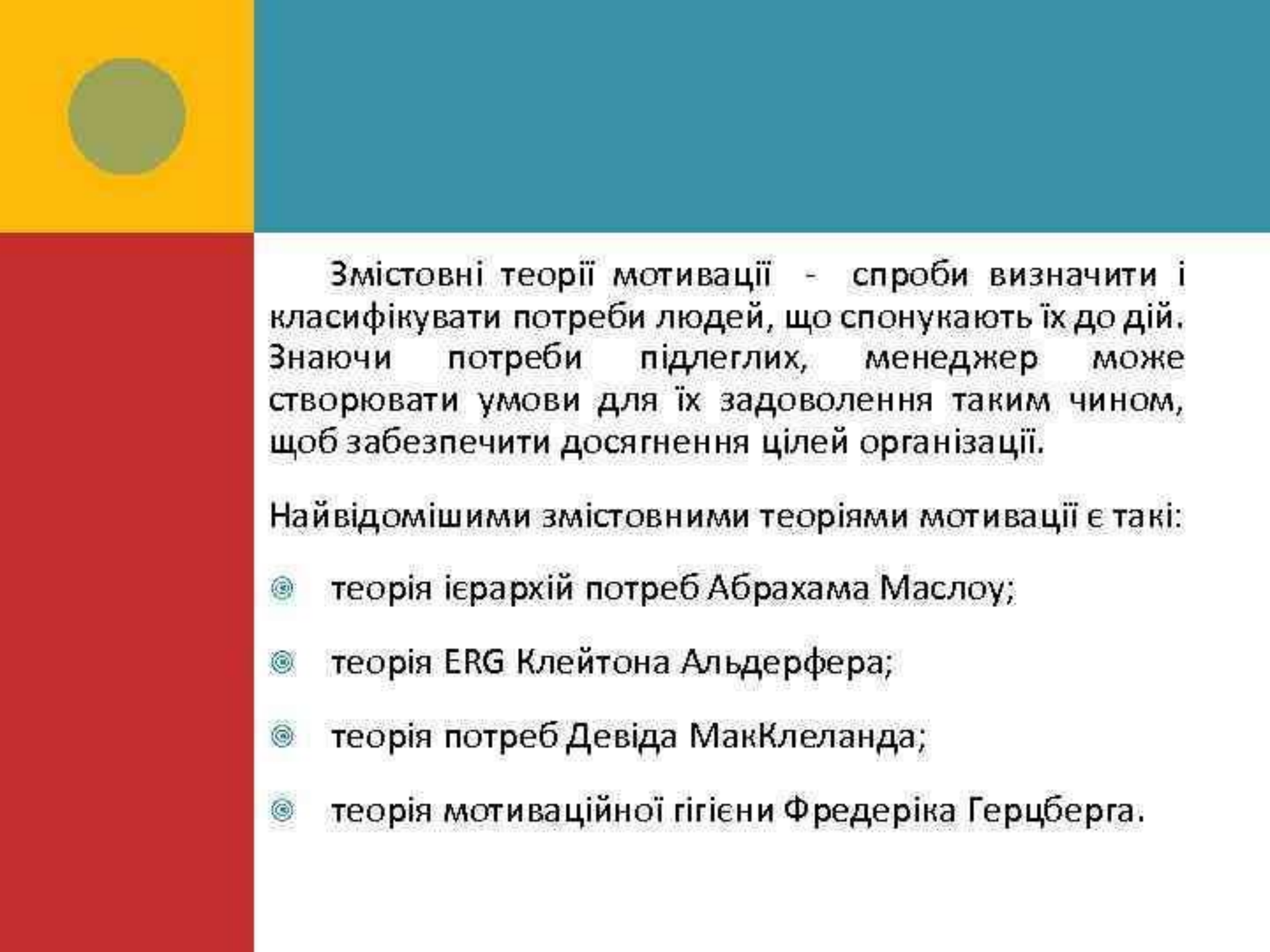


Моральна винагорода — присвоєння звання “кращий працівник”, похвала, оцінка в наказі тощо

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.



Ієрархія потреб за Маслоу

Теорія потреб (К. Альдерфер)

Люди у своїй мотивації спираються на три види потреб:

- потреби існування
- потреби зв'язків
- потреби зростання



Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Види та характеристика потреб



1 Потреби в успіху - потреби у перевищенні встановлених стандартів діяльності

Характеристики робіт, що найбільше мотивують людей з відповідними потребами



- 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

Двофакторна теорія Герцберга

Мотиватори

- Обов'язки
- Задоволення від роботи
- Визнання
- Досягнення
- Можливості зростання
- Просування в кар'єрі

- Умови роботи
- Рівноправність
- Якість лідерства
- Безпека на роботі
- Компенсація
- Статус

Гігієнічні фактори

ПРОЦЕСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

- ✓ Поведінка людей в організації визначається не тільки потребами.
- ✓ Поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:
 - *сприйняття* працівником конкретної ситуації;
 - *очікуваннями* працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
 - *оцінка* працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

ДО ПРОЦЕСНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ВІДНОСЯТЬ:

- 1) теорію очікувань (*expectancy theory*) Віктора Врума;
- 2) теорію справедливості (*Theory of Justice - Equity*) Джона Стейсі Адамса;
- 3) модель Портера - Лоулера.

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 Стейсі Адамса

Якщо людина у своєму житті вкладає в роботу час, зусилля, здібності, лояльність, терплячість, гнучкість, порядність, особисту прихильність, -

то вона отримає у відповідь

**заохочення, пільги, визнання, розвиток, репутацію, похвалу, відповідальність, задоволення
УСПІШНІСТЬ!**

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)*

Коли люди вважають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно



Співробітники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримати інтенсивність праці на колишньому рівні або навіть збільшувати її

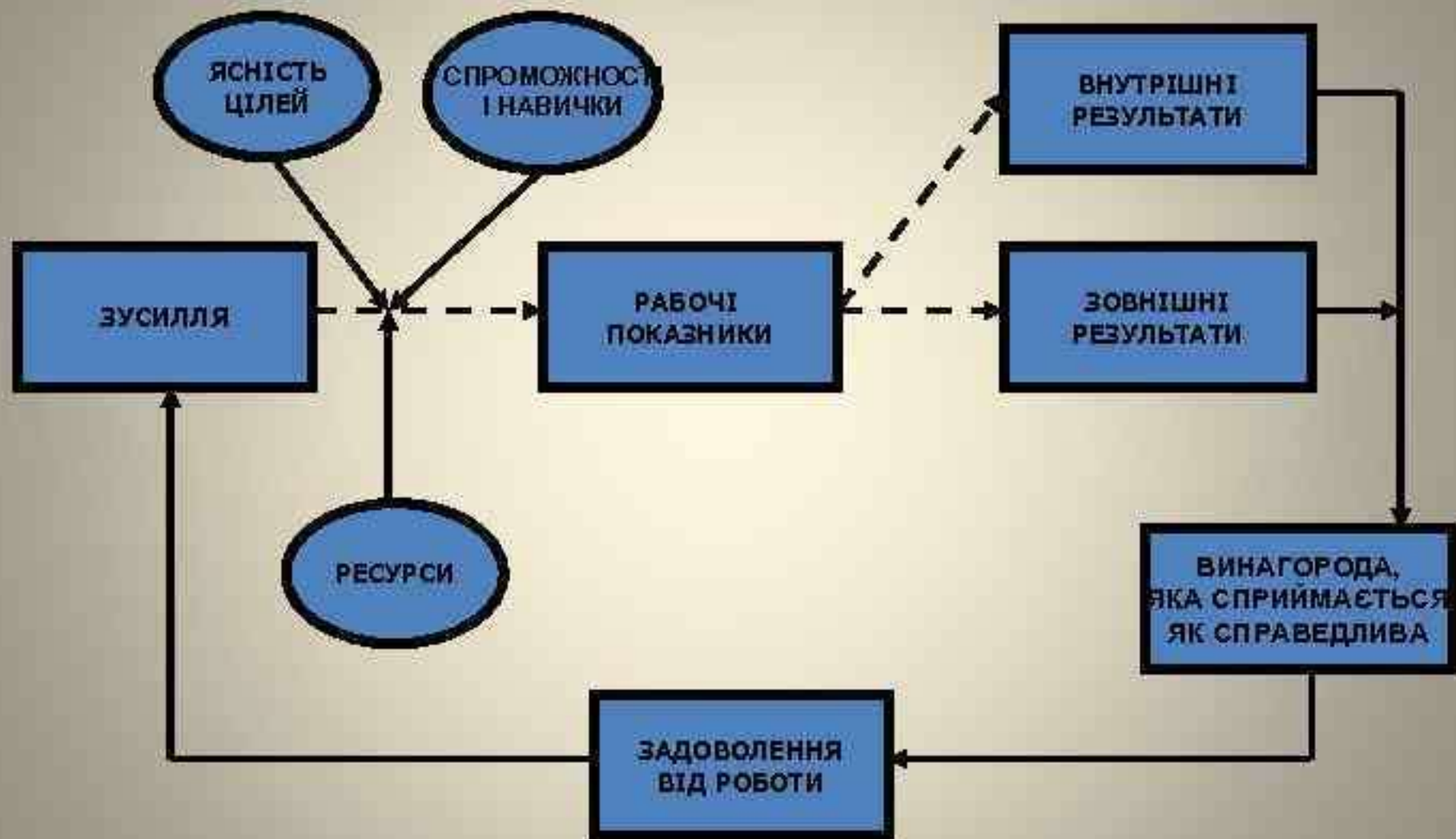
Поки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть зменшувати інтенсивність праці

Модель мотивації Портера—Лоулера

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості.

В їх моделі фігурує 5 змінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Згідно цієї моделі досягнуті результати залежать від прикладених співробітників зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Також в цій теорії встановлюються відносини між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби посередництвом винагороди за досягнуті результати.

Модель мотивації Портера—Лоулера





Основні поняття теорії 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 не підкріплених 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

Низька інтенсивність роботи працівника
Менеджер потребує пришвидшити виконання робочих завдань

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

Згасання

Імовірність повторення небажаної поведінки зменшується

Працівник продовжує демонструвати низьку інтенсивність праці

Працівник отримує догану. Менеджер робить зауваження негативного характеру

Покарання

Імовірність повторення небажаної поведінки зменшується