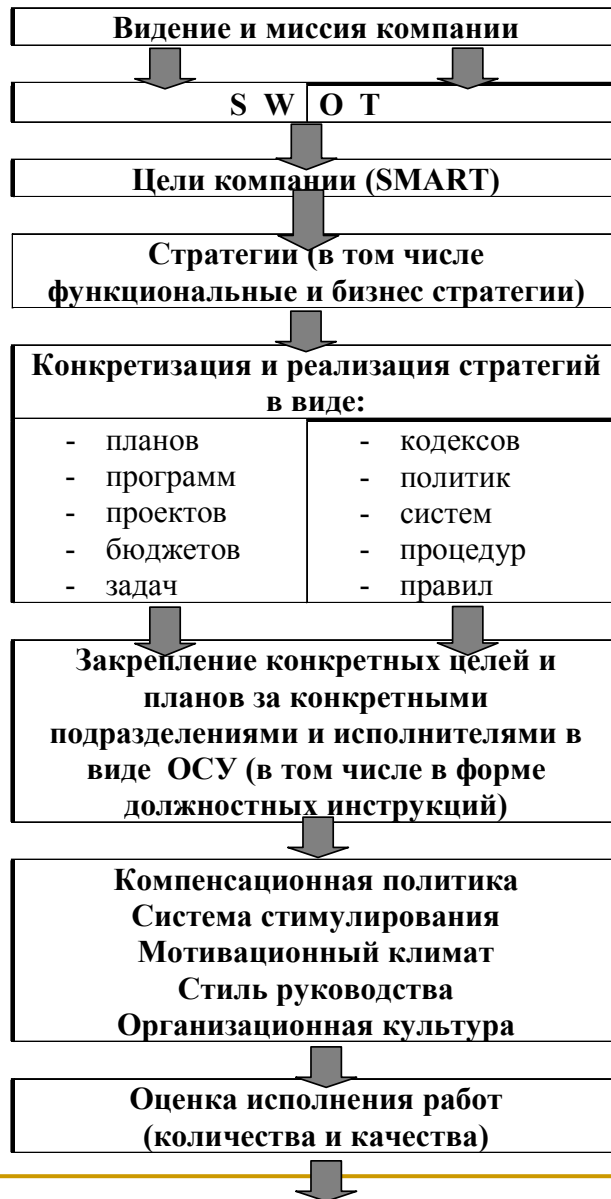


КЕРІВНИЦТВО ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 7: МОТИВАЦІЯ



“Ми управляем процессами, но руководим людьми”.

Деминг

**Керівництво – це вміння та мистецтво
менеджера впливати
на поведінку та мотиви
діяльності підлеглих задля досягнення
організаційних цілей**

Мотивація 1

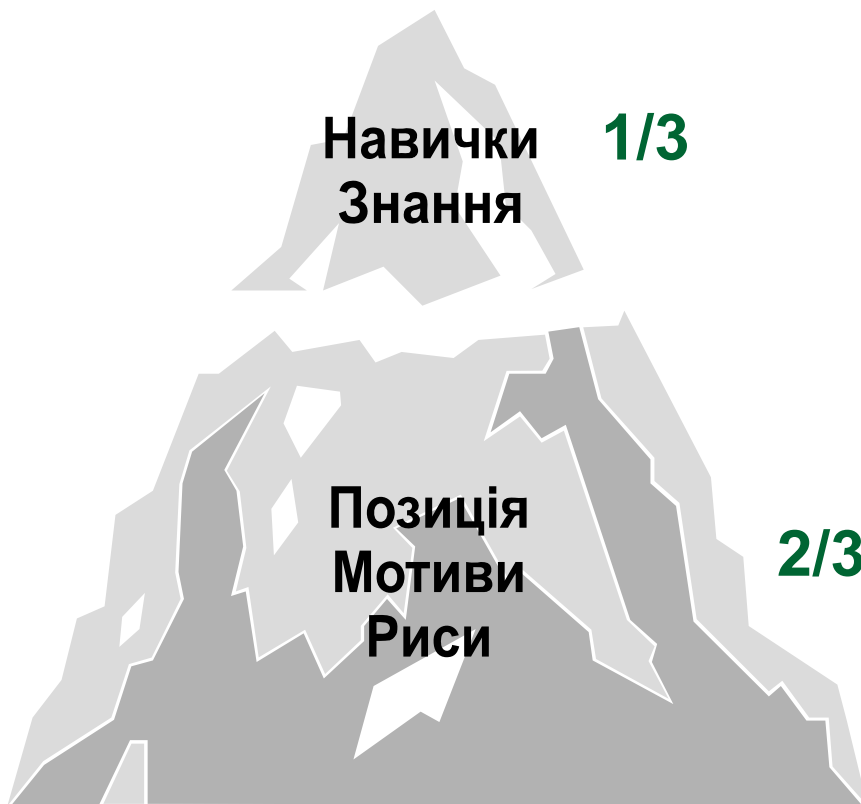
(як мотиви поведінки)

- внутрішня сила, що знаходиться всередині кожної людини, спонукає її до дій, спрямовує та визначає її поведінку
- створює свідоме ставлення працівника до виконуваної ним роботи та організації в цілому
- Мотивація – це те, що людина хоче робити
- Здібність – це те, що людина може робити

«Когда я хочу, я действую лучше, чем когда я обязан. Я хочу для себя, а обязан для кого-то. Самомотивация является основной движущей силой.»

Джон Уитмор

Модель компетенцій



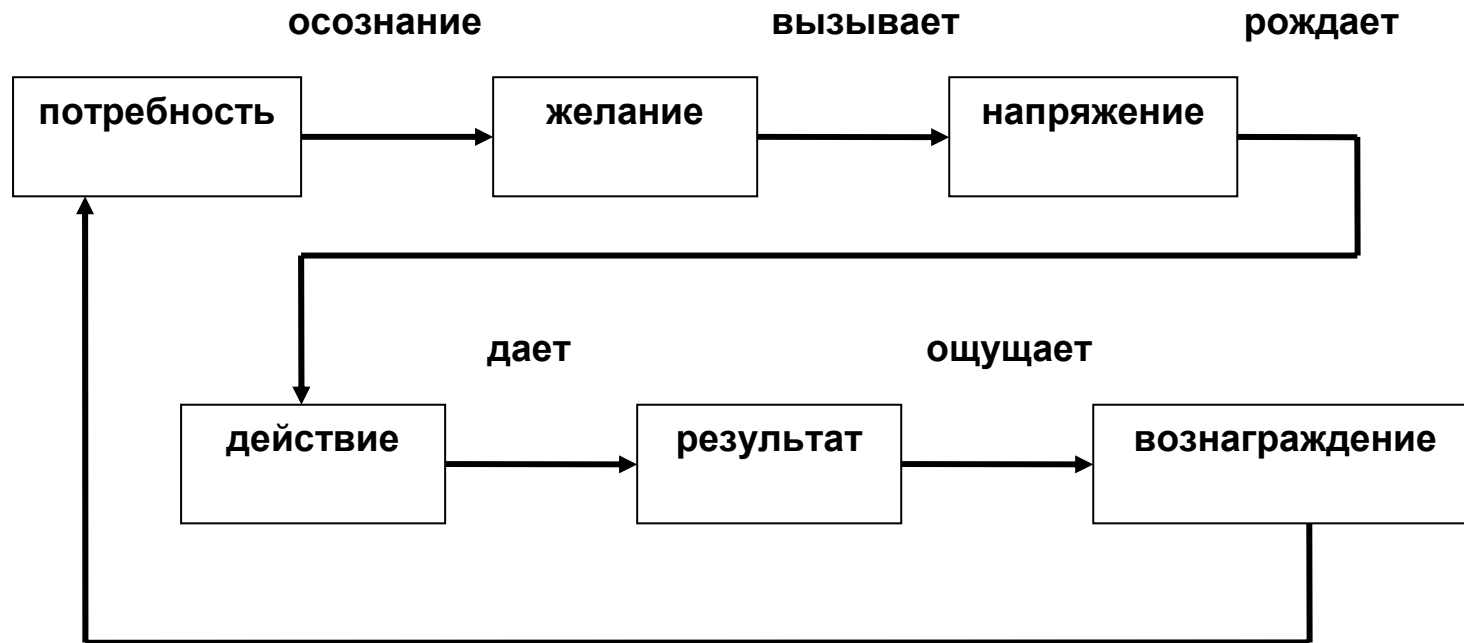
В організаційному айсбергу підводна частина визначає долю компанії та її довгострокове виживання на ринку.

Закони мотивації

- абсолютно всі люди мотивовані від природи, виховання, освіти, власного характеру
- мотивація кожної людини – індивідуальна (унікальна), при цьому вона може часто і швидко змінюватися і навіть бути суперечливою (базова та тимчасова)

? Людину не можливо мотивувати?

Модель мотивации



Мотивація 2

(як функція менеджменту)

- процес спонукання себе та інших до досягнення особистих цілей та цілей організації
- сутність мотиваційної функції в менеджменті:
 - створити умови, при яких здібності та мотивація працівників поєднуються
 - створити умови, які дозволять працівникам відчувати, що вони зможуть задовольнити свої потреби тільки такою поведінкою, яка забезпечить досягнення цілей організації

Послідовність дій менеджера:

1. Усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; виявлення мотивів поведінки (потреб) кожного з працівників:

- пошук відповіді на питання: “Чому він працює/не працює?”
- відповіді можуть бути різними: “Цікаво/, багато платять/, повинен/, звільнять/, підвищать/, накажуть/, чи зможу/, професіонал/, поважають/, подобається/ ...”

(теорії мотивації Маслоу, МакКлеланда, Альдерфера, Герцберга)

2. Розуміння того, як направити спонукання працівника на досягнення цілей організації

(теорії мотивації Врума, Адамса, Скінера, Локке, Портера-Лоулера)

Еволюція теорій мотивації

- **Змістовні**, 60-і рр. (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг)
 - фокусується на ідентифікації внутрішніх потреб, які дають імпульс і припиняють даний тип поведінки, визначають і класифікують специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій
- **Процесуальні**, 70-і рр. (Адамс, Врум, Портер-Лоуллер, Локке)
 - фокусується на поясненні процесу вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби
- **Закріплюючий підхід**, 80-і рр. (Скінер)
 - фокусується на вивченні проблем зміни поведінки людей в процесі праці залежно від використання винагород і покарань
- **Ціннісний підхід** (90-і рр.)
 - фокусується на вивченні співвідношенні цінностей людини з цінностями організації. Якщо цінності співпадають, то людина мотивована до роботи в даній організації. Представники даного підходу стверджують, що менеджери не можуть мотивувати співробітників, вони можуть демотивувати їх неправильним керівництвом, тобто “зіпсувати” їх базову мотивацію

Змістовні теорії мотивації

- фокусуються на ідентифікації внутрішніх потреб, що дають імпульс (поштовх) та припиняють даний тип поведінки
- намагаються визначити і класифікувати специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій
- описують структуру потреб, їх зміст, а також те, як потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності

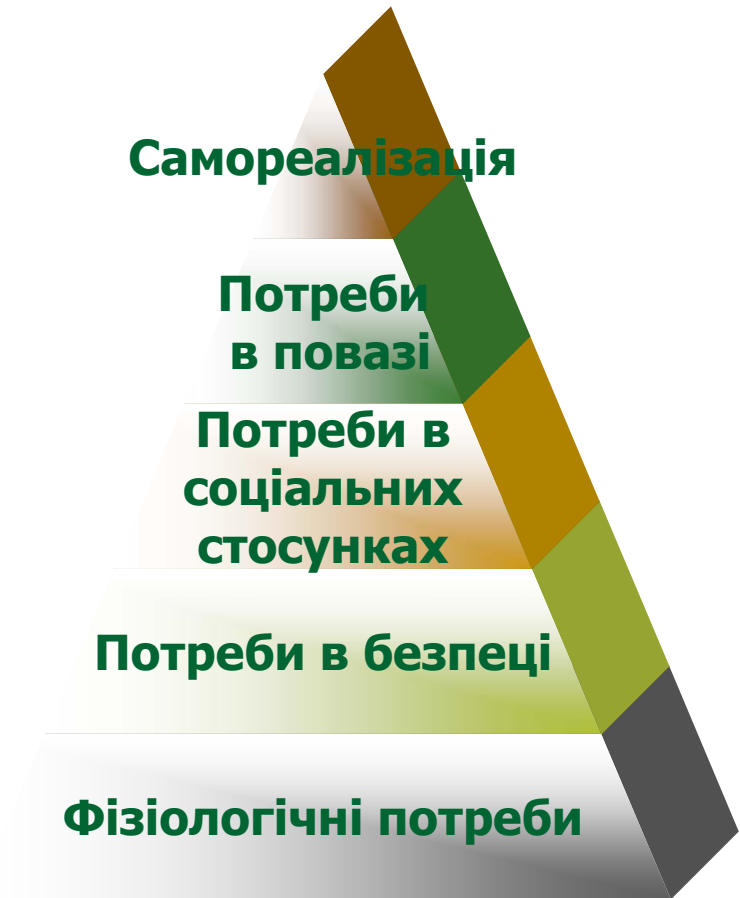
До основних змістовних теорій мотивації належать:

- теорія ієрархії потреб Маслоу
- теорія ERG Альдерфера
- теорія придбаних потреб МакКлеланд
- теорія мотиваційної гігієни Герцберга

Теорія ієрархії потреб А.Маслоу

Поведінка людини спрямовується її найбільш сильною потребою в даний момент часу.

Потреби мають ієрархічну структуру і можуть задовольнятись виключно у представлений послідовності



Теорія ERG Альдерфера

- existence – в існуванні (фізичні потреби, матеріальний комфорт)
- relatedness – у відносинах (потреба участі у спільнотах, наявності особистих відносин)
- growth – у зростанні (потреба у творчості, продуктивності, самовираженні)

Теорія ERG Альдерфера

- в різних ситуаціях людьми керують всі три МОТИВИ
- якщо не вдається реалізувати потребу в зростанні, люди зосереджуються на ситуаціях, де може бути реалізована потреба у відносинах
- оскільки різні мотиви поведінки людей діють одночасно, то не завжди просто усвідомити, чого саме люди прагнуть на своїх робочих місцях

Теорія набутих потреб

Д.Мак-Клелланда

Потреби здобуваються під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання людини.

Вони не мають ієрархічної структури, і взаємовпливають одна на одну.

Групуються наступним чином:

- ✚ **потреби у досягненнях** (прагнення самостійно ставити та досягати цілей)
- ✚ **потреби у владі** (прагнення отримати владу над людьми)
- ✚ **потреби у співучасті** (прагнення до спілкування, встановлення дружніх стосунків)

*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

Змістовна теорія мотивації

Ф. Герцберга

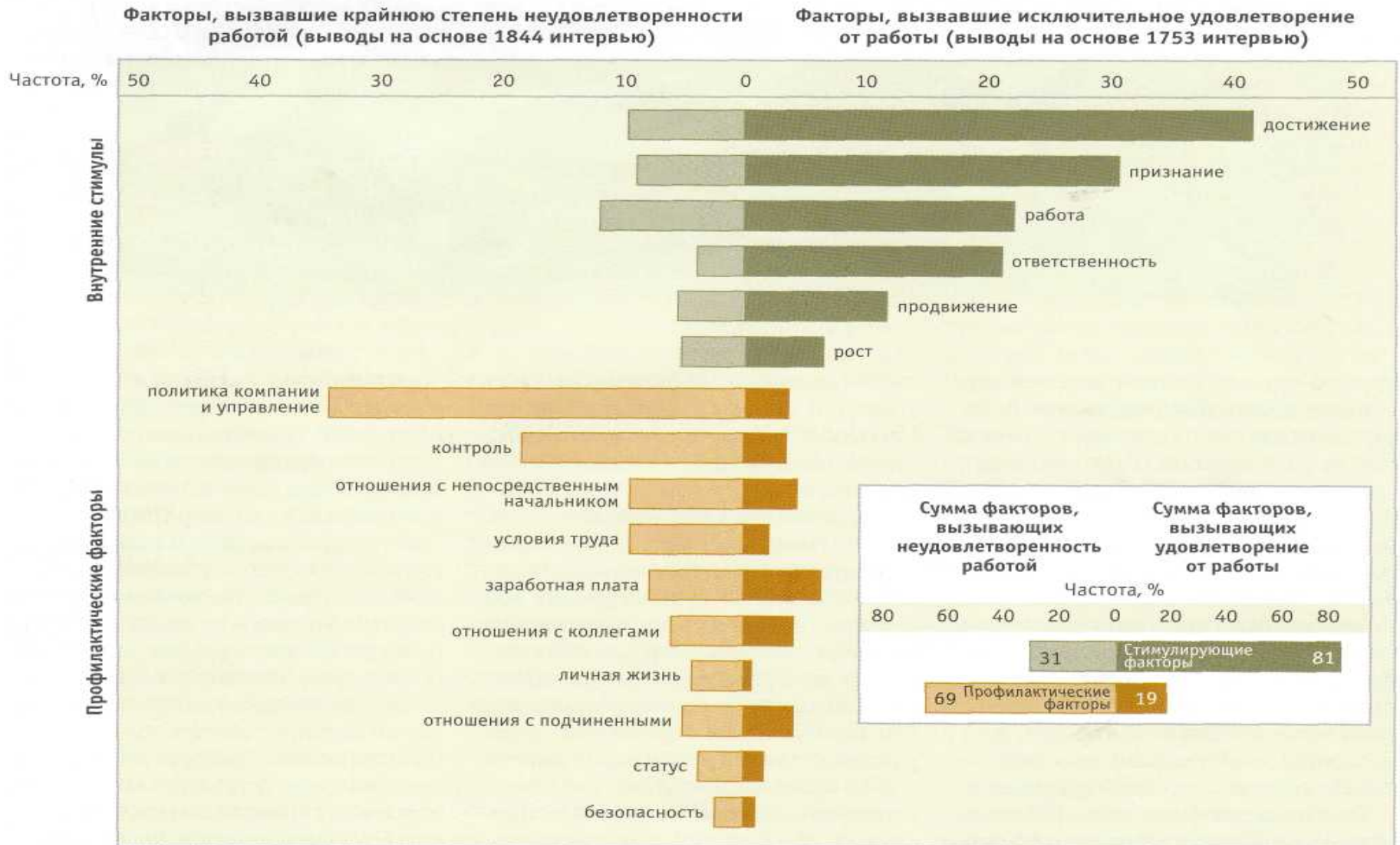
Гігієнічні фактори – створюють середовище в якому виконується робота і викликають незадоволення від діяльності (**заробітна платня, умови праці, статус, режим роботи, взаємовідносини в колективі, ступінь контролю за роботою**)

Вплив на дану групу факторів часто не призводить до підвищення мотивації. У кращому випадку працівник буде демонструвати нейтральне відношення до роботи.

Мотиваційні фактори – спонукають до праці і викликають задоволення від діяльності (**визнання та результативність праці, можливості зростання, змістовність праці, просунення по кар'єрним сходам**)

Вплив на дану групу факторів призводить до посилення мотивації і створення сприятливого мотиваційного клімату

Факторы, влияющие на отношение к работе (по материалам 12 исследований)



За висновками змістовних теорій мотивації менеджер повинен:

- визначати, які потреби викликають необхідний тип поведінки окремого індивіда та груп
- бути готовим запропонувати відповідну винагороду, що допоможе підлеглому задовольнити свою(-ї) потребу(-и)
- вміти визначити влучний момент для пропозиції відповідної винагороди, щоб активізувати необхідний тип поведінки
- розуміти, що особистісні потреби індивіда не є постійними або характерними для всіх підлеглих

Процесні теорії мотивації

- не заперечують існування потреб
- вважають, що поряд з потребами поведінка індивіда залежить від: його сприйняття даної конкретної ситуації; його очікувань, пов'язаних з даною конкретною ситуацією; його оцінки можливих наслідків обраного типу поведінки
- надають опис та аналіз того, як саме поведінка людини отримає імпульс (поштовх), спрямовується, підтримується та припиняється
- намагаються пояснити процес вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби

До основних теорій процесу мотивації відносяться:

- теорія очікувань Врума
- теорія справедливості Адамса
- теорія підкріплення Скінера
- теорія постановки цілей Локке
- узагальнююча модель Портера-Лоулера

Литература: Гибсон, Иванцевич, Донелли. Организации: поведение, структуры, процессы: Пер. С англ. – М., 2000.

Теория ожидания Врума

$$M = (U \rightarrow P) * (P \rightarrow V) * ЦВ$$

М – мотивация

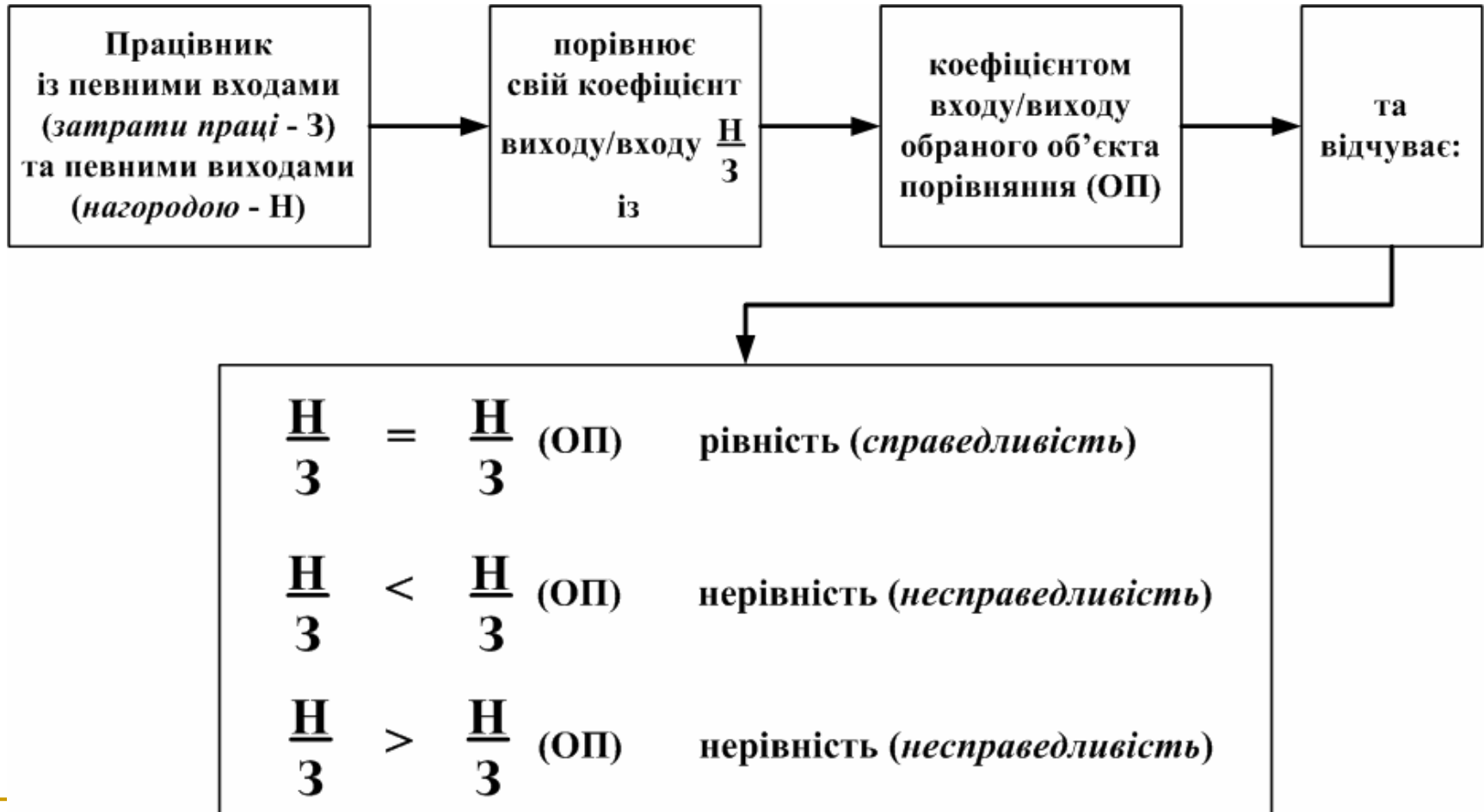
У – прилагаемые усилия

Р – ожидаемый результат

В – ожидаемое вознаграждение

ЦВ – ожидаемая ценность вознаграждения

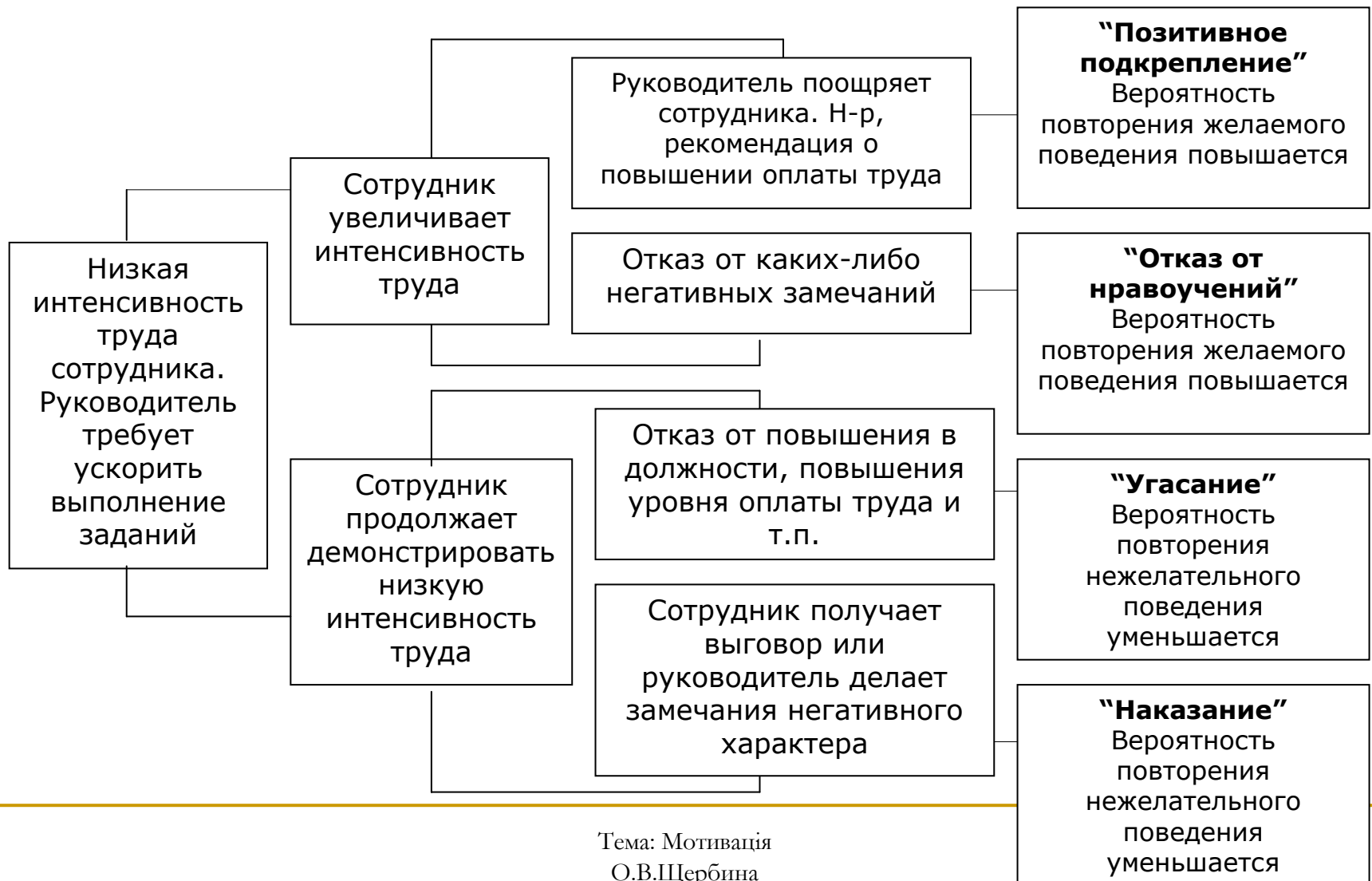
Теорія справедливості С.Адамса



Теорія підкріплення Скінера

- підкріплення визначається як будь-які дії, які викликають повторення або, навпаки, пригнічення певних зразків поведінки
- кожен тип підкріплення - це реакція менеджменту на поведінку працівника, яка є бажаною або не повинна повторюватися
- виділяють 4 основних типи підкріплення: позитивне, відмова від моралі, покарання, загасання

Види підкріплень Скінера



Позитивне підкріплення

- дії щодо винагородження бажаної поведінки співробітників, що стимулюють індивідів до повторення подібних дій (похвала за вчасне прибуття на робоче місце, за перевиконання робочого завдання).

Відмова від повчань та моралей

- бажана поведінка співробітника призводить до того, що менеджер відмовляється від застосування до нього будь-якого негативного впливу.
- Інколи даний метод називають “негативним підкріпленням”.

Покарання

- відповідь на небажані дії робітника, що повинна призводити до відмови від дій, які визвали покарання.
- Менеджер очікує, що негативний результат буде слугувати покаранням і вірогідність того, що подібна поведінка повториться в майбутньому, зменшиться. Проте, як свідчать дослідження, ефективність покарань неоднозначна. Даний метод піддається критиці за те, що покараний співробітник не одержує інформацію про те, як він повинен себе поводити.

Загасання

- повна відмова менеджменту від застосування позитивного винагородження.
- Таким чином, зразок поведінки, що її демонструє працівник, залишається без підкріплення, а відтак, він навряд чи буде повторюватись. Якщо працівник, який постійно запізнюється на роботу, буде позбавлений заохочення (премія або підвищення за службою), він незабаром зрозуміє, що його поведінка не дозволяє йому одержати бажаних результатів

Теорія підкріплення Скінера

- В більшості досліджень на тему підкріплення бажаної поведінки відзначається, що швидкість навчання робітників в більшості випадків визначається **графіком підкріплення** (тобто частотою та інтервалами). Виділяють 5 типів графіків підкріплення: один – постійного підкріплення і 4 – часткового.

Теорія постановки цілей Локке (1968 р.)

- сутність теорії полягає в тому, що менеджер повинен залучати робітників до свідомого встановлення цілей їх діяльності. Задля їх досягнення робітник буде свідомо прикладати зусилля при визначенні своєї поведінки - саме в цьому і буде полягати вплив мотивації на поведінку робітника
- дана теорія підтверджує, доповнює і пояснює концепцію управління за цілями (МВО) з усіма її перевагами, недоліками та умовами застосування

Теорія постановки цілей Локке

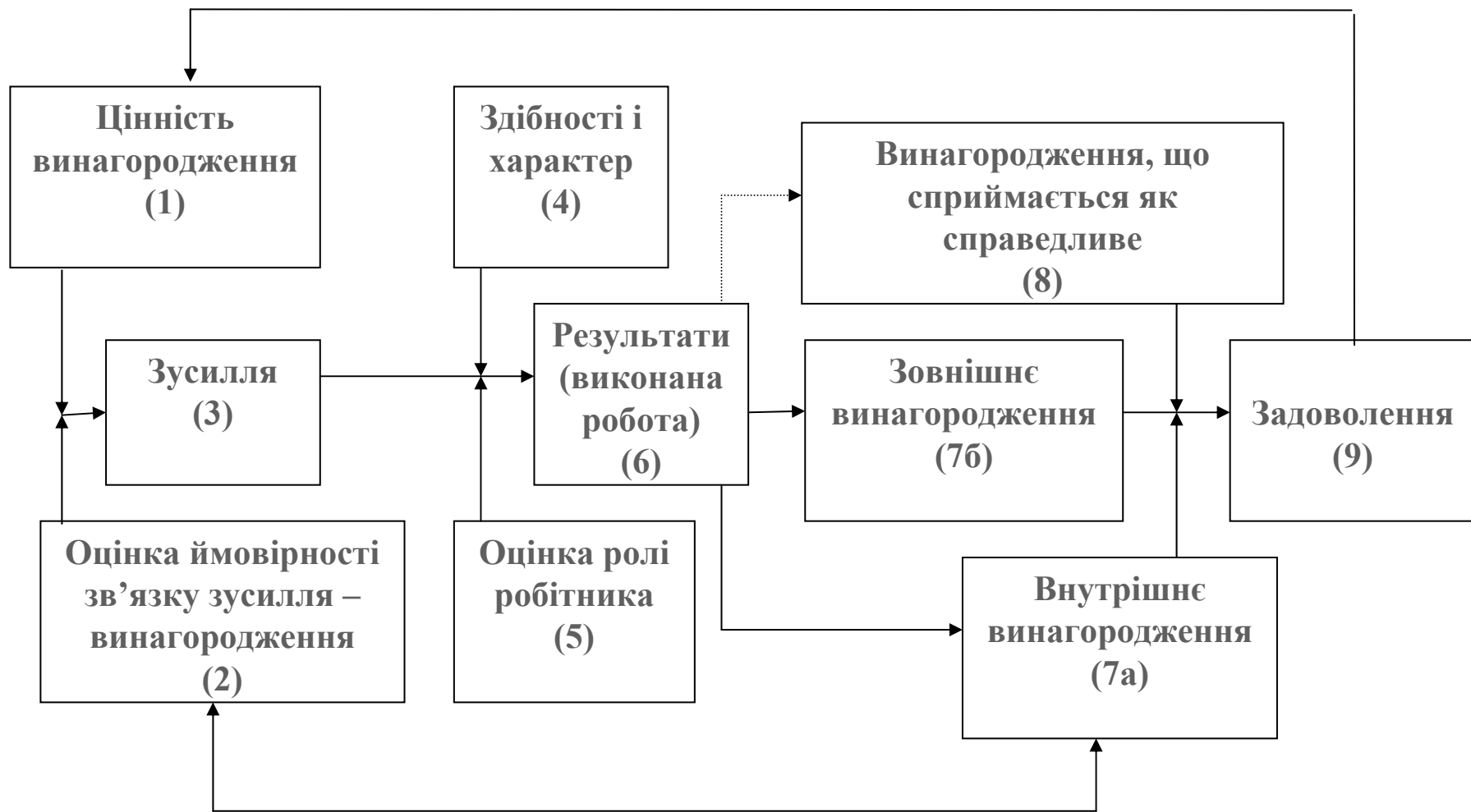
- Процес постановки цілей повинен носити пізнавальний характер. Для цього цілі повинні відповідати таким ознакам: специфічність (ступінь кількісної визначеності цілі); складність (ступінь вмінь та навичок або продуктивності, що необхідна для досягнення цілі); інтенсивність (ціна цілі, сума зусиль, що реально використовуються для досягнення цілей).

Теорія постановки цілей Локке

Основні етапи процесу постановки цілі:

- ❑ діагноз рівня підготовленості працівників та організації в цілому для використання такого підходу
- ❑ підготовка персоналу (збільшення міжособистісних зв'язків, навчання тощо)
- ❑ підкреслювання характерних ознак цілей для керівництва та підлеглих
- ❑ проведенні проміжних перевірок для коригування цілей
- ❑ здійснення фінальної перевірки з співставлення встановлених, скоригованих та досягнутих цілей

Модель Портера-Лоуллера



Згідно моделі Портера-Лоулера:

- результативна праця приводить до задоволення, тобто чим краще працює людина, тим сильніше в неї відчуття задоволення
- мотивування є складним процесом, для усвідомлення сутності якого слід поєднати в єдину систему потреби, уміння та здібності людини, витрачені нею зусилля, отримані результати, винагороду і задоволення, а також сприйняття нею справедливості винагороди

Еволюція теорій мотивації

- **Змістовні**, 60-і рр. (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг)
 - фокусується на ідентифікації внутрішніх потреб, які дають імпульс і припиняють даний тип поведінки, визначають і класифікують специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій
- **Процесуальні**, 70-і рр. (Адамс, Врум, Портер-Лоуллер, Локке)
 - фокусується на поясненні процесу вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби
- **Закріплюючий підхід**, 80-і рр. (Скінер)
 - фокусується на вивченні проблем зміни поведінки людей в процесі праці залежно від використання винагород і покарань
- **Ціннісний підхід** (90-і рр.)
 - фокусується на вивченні співвідношенні цінностей людини з цінностями організації. Якщо цінності співпадають, то людина мотивована до роботи в даній організації. Представники даного підходу стверджують, що менеджери не можуть мотивувати співробітників, вони можуть демотивувати їх неправильним керівництвом, тобто “зіпсувати” їх базову мотивацію

Мотивувати означає:

- Розуміти, що спонукає людину
- Правильно ставити перед нею «правильні» цілі
- Впевнюватися, що вона їх розуміє і розділяє
- Пояснювати яким повинно бути виконання і як має виглядати результат
- Забезпечувати необхідними ресурсами
- Надавати адекватне та справедливе винагородження
- Пояснювати причини саме такого винагородження

Інструменти керівництва:

1. Компенсаційний пакет (заробітна платня, пільги і привілеї)
2. Система стимулювання (премії, комісійні, бонуси, нарахування, конкурси)
3. Мотиваційний клімат (взаємовідносини між працівником, керівником і роботою в рамках певного контексту)
4. Організаційна культура (цінності, герої, ритуали, символи)
5. Стиль керівництва (певний тип поведінки керівника по відношенню до підлеглих)

1. Компенсаційний пакет

- це те, що роботодавець готовий надати працівнику за використання його компетенцій згідно контракту/угоди, що укладається при працевлаштуванні (теорія Герцберга)
- структура та розмір пакету дуже відрізняються в різних організаціях залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури, розміру споживацької корзини тощо

2. Система стимулювання

- **Стимул** - це позитивне або негативне підкріплення (“кнут чи пряник”), що впливає лише на прояви зовнішньої поведінки робітника, а не на його свідоме ставлення до роботи (теорія Скінера)
- **Система стимулювання** повинна розроблятися в прив'язці до результатів праці, від яких повинен залежати розмір премій, комісійних, бонусів, нарахувань тощо
- Система стимулювання повинна бути тісно пов'язана з системою постановки цілей (функція планування) та системою оцінки виконання роботи (функція контролю) - **системний підхід до управління організацією**
- За розробку системи стимулювання відповідає служба по роботі з персоналом, але дієвою вона може бути лише за активної участі в її розробці лінійних керівників

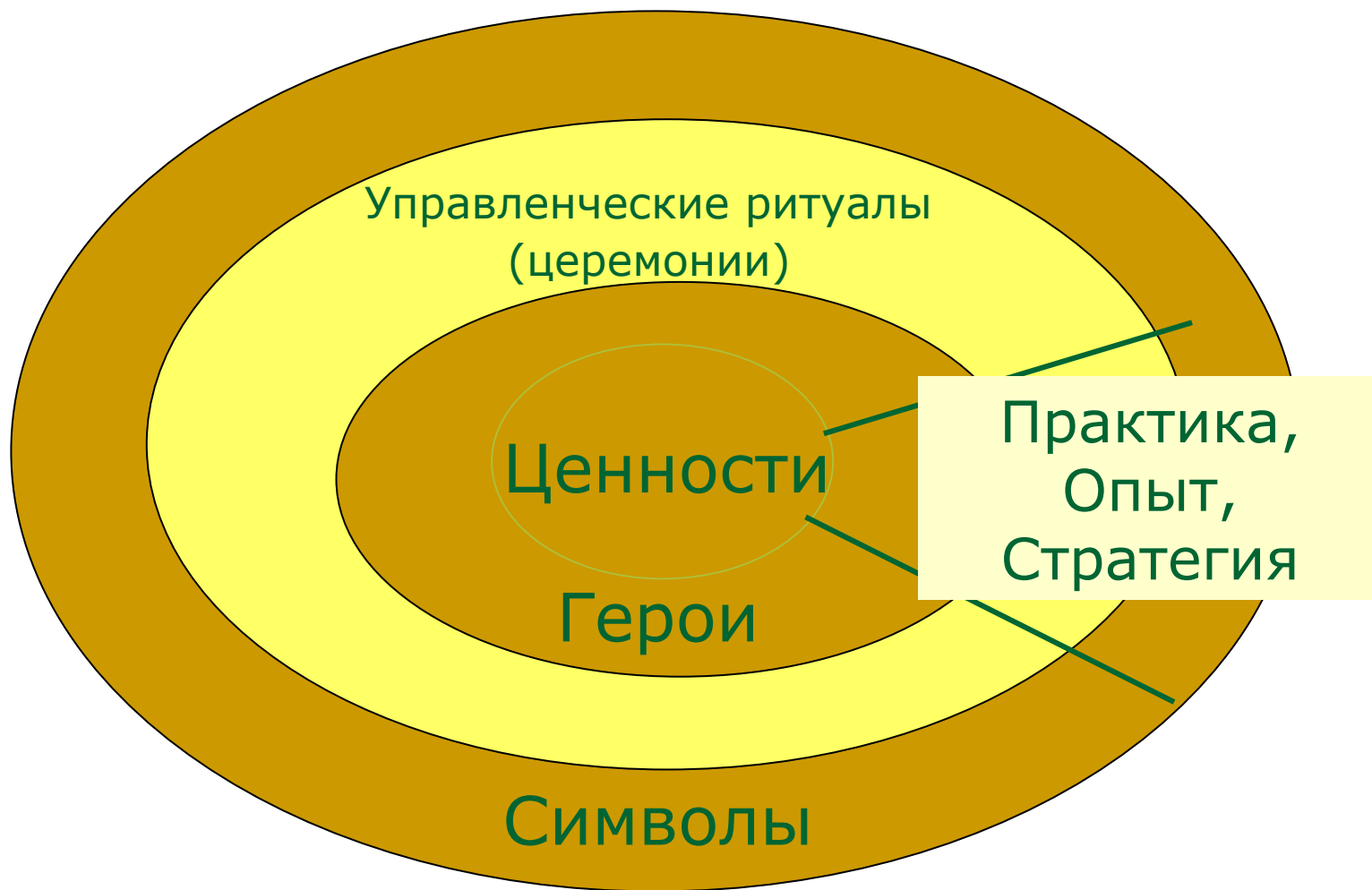
3. Мотиваційний клімат

- це робоча атмосфера, що створюється в результаті взаємодії
 - *людини* (її компетенції),
 - *роботи* (її змісту й характеру),
 - *менеджера* (його стиля керівництва),
 - *середовища* (організаційного контексту)
- для досягнення цілей організації

4. Організаційна культура

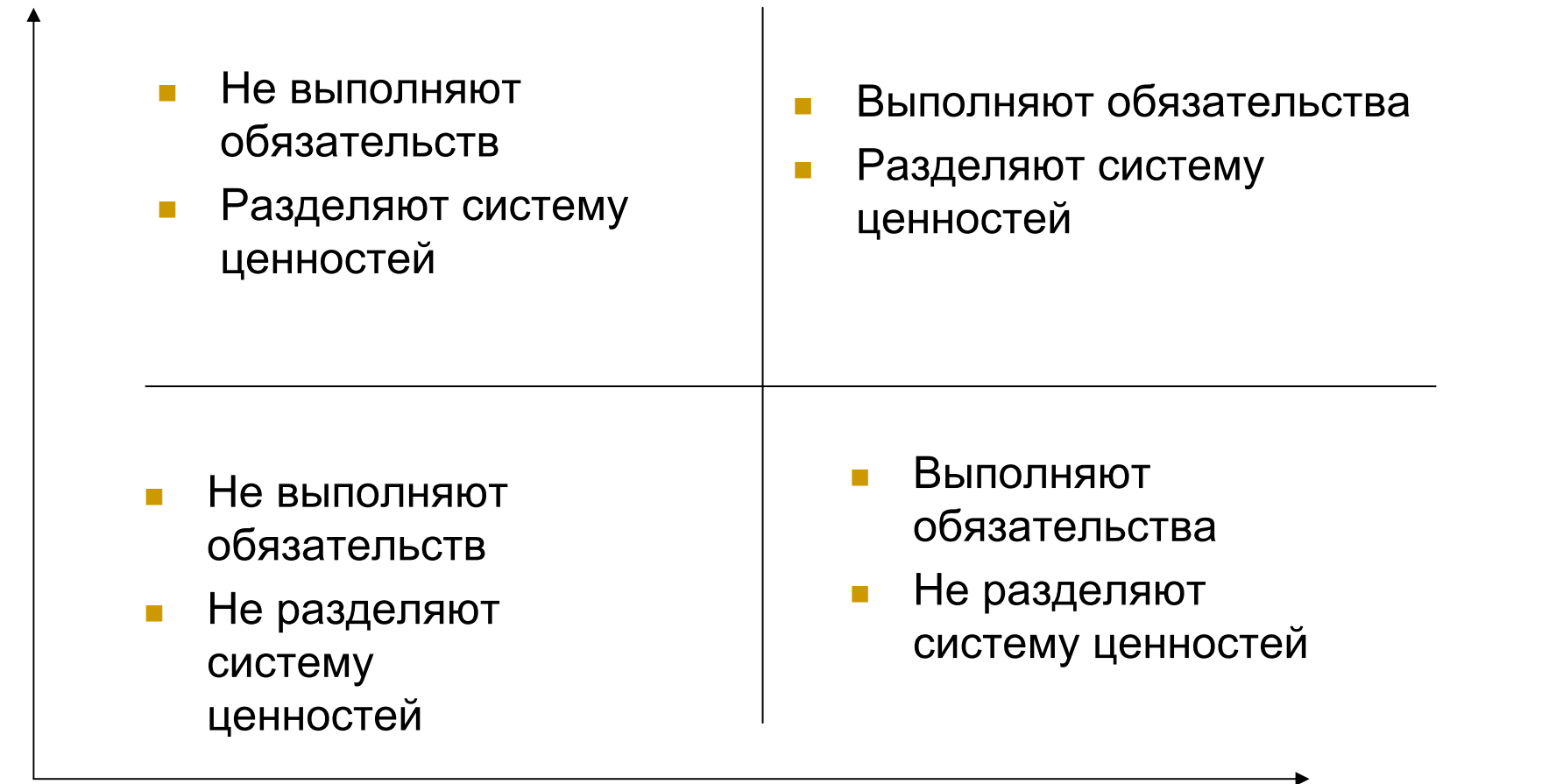
- це унікальна для кожної організації сукупність формальних ті неформальних норм, цінностей і типів поведінки
- ці норми відбираються з накопиченого досвіду організації та створюються спеціально
- ці норми повинні розділятися і дотримуватися всім колективом
- ці норми діють задля внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішніх умов, що забезпечує щоденне функціонування організації

Луковая диаграмма организационной культуры Г. Хофштеде



Сотрудники в организации: позиция (Дж. Вэлш, GE)

Лояльность к ценностям организации



Задачі менеджера

- розробити профіль роботи (job description – цілі, обов'язки, відповідальність, умови праці) необхідний для виконання цілей організації/підрозділу
- визначити компетенції (job specification – знання, навички, здібності, особистісні характеристики) необхідні для виконання роботи
- відібрати працівника, що відповідатиме профілю роботи і компетенціям щодо роботи та організації в цілому (контекст, мотиваційний клімат, організаційна культура)
- запропонувати адекватний компенсаційний пакет (внутрішня, зовнішня, індивідуальна справедливість)
- розробити дієву систему стимулювання
- підтримувати мотиваційний клімат

«Главный талант любого начальствующего лица состоит в том, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого из подчиненных с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые. Долгий опыт руководства большим штатом работников научил меня, что людей вовсе бездарных, ни к чему не способных, на свете очень мало. Любому человеку можно сыскать применение... У меня все работники со временем становятся хороши. Надо чтобы каждый любил свою работу – вот и весь секрет. Повар должен любить стряпню, горничная – делать из беспорядка порядок, конюх – лошадей, садовник – растения.

Высшее искусство руководства – досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, ибо, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего понятия, к чему у них склонность и в чем их дар.

Тут ведь дело не только в работе, хотя и это, конечно, важно. Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все работники спокойны, радостны и приветливы, от этого возникает совершенно особенная обстановка, или, как теперь говорят, атмосфера.

Нужно непременно поощрять и награждать подчиненных – но в меру, не просто за добросовестное исполнение обязанностей, а за особенное усердие. Наказывать тоже необходимо, но только справедливо. При этом следует доходчиво объяснять, за что назначено наказание и, разумеется, оно ни в коем случае не должно быть унижительным. Еще раз повторяю, если подчиненный не справляется со своей работой – виноват в этом начальник.»

Б.Акунин «Приключения Эраста Фандорина. Коронация»