

# МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ

Курс “Психологія управління”

Все управління у кінцевому рахунку  
зводиться  
до стимулювання активності інших людей.

*Лі Якокка*

Найціннішою своєю рисою я вважаю  
вміння викликати у людей ентузіазм  
і розвивати те, що є кращим в людині,  
за допомогою визнання її достоїнств і  
заохочення.

*Ч. Швєб*

# Зміст:

- 1) Поняття мотивації праці: взаємозв'язок мотиву та стимулу
- 2) Види мотивації
- 3) Теорій мотивації
- 4) Задоволеність роботою: якість робочого життя
- 5) Задоволеність роботою і поведінка в організації
- 6) Мотивація, задоволеність роботою і оплата праці

# Основна література

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб., 2001. – (Глава 6).
2. Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000.– (Глава 7).
3. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. – 144 с.
4. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003. – (Глава 8).

# Додаткова література:

1. Мучински П. Психология, професия, карьера. СПб., 2004. – С. 410-453.
2. Кокурина И.Г. Методика изучения трудовой мотивации: Учебно-методическое пособие. М., 1990. – 56 с.
3. **Д.Герберт, Л.фон Розенштиль.** Организационная психология. – Х., 2006
4. **Колот А. М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К., 2002.
5. **Иванова С.В.** Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?. – М., 2007.
6. **Мерманн Э.** Мотивация персонала. – Х., 2007.

# **1. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВУ ТА СТИМУЛУ**

# Мотивація – це

- Процес, який викликає, спрямовує та формує людську поведінку відповідно досягнення певних цілей (*Грінберг, Берон, 2000*).
- Когнітивний процес прийняття рішення, який ініціює, вкладає енергію, спрямовує поведінку та керує нею (*Буханан, Хучинські, 1997*)

# МОТИВ

- це усвідомлене індивідом спонукання до діяльності для задоволення певної потреби (Соломанидина, 2005)



# Стимул

- ◎ це основний елемент управління людськими ресурсами, що є зовнішнім спонуканням до діяльності
- ◎ Саме стимули переводять потреби у мотиви, тобто в особистісну смислову причину вчинків, особисту зацікавленість

# Стимулювання

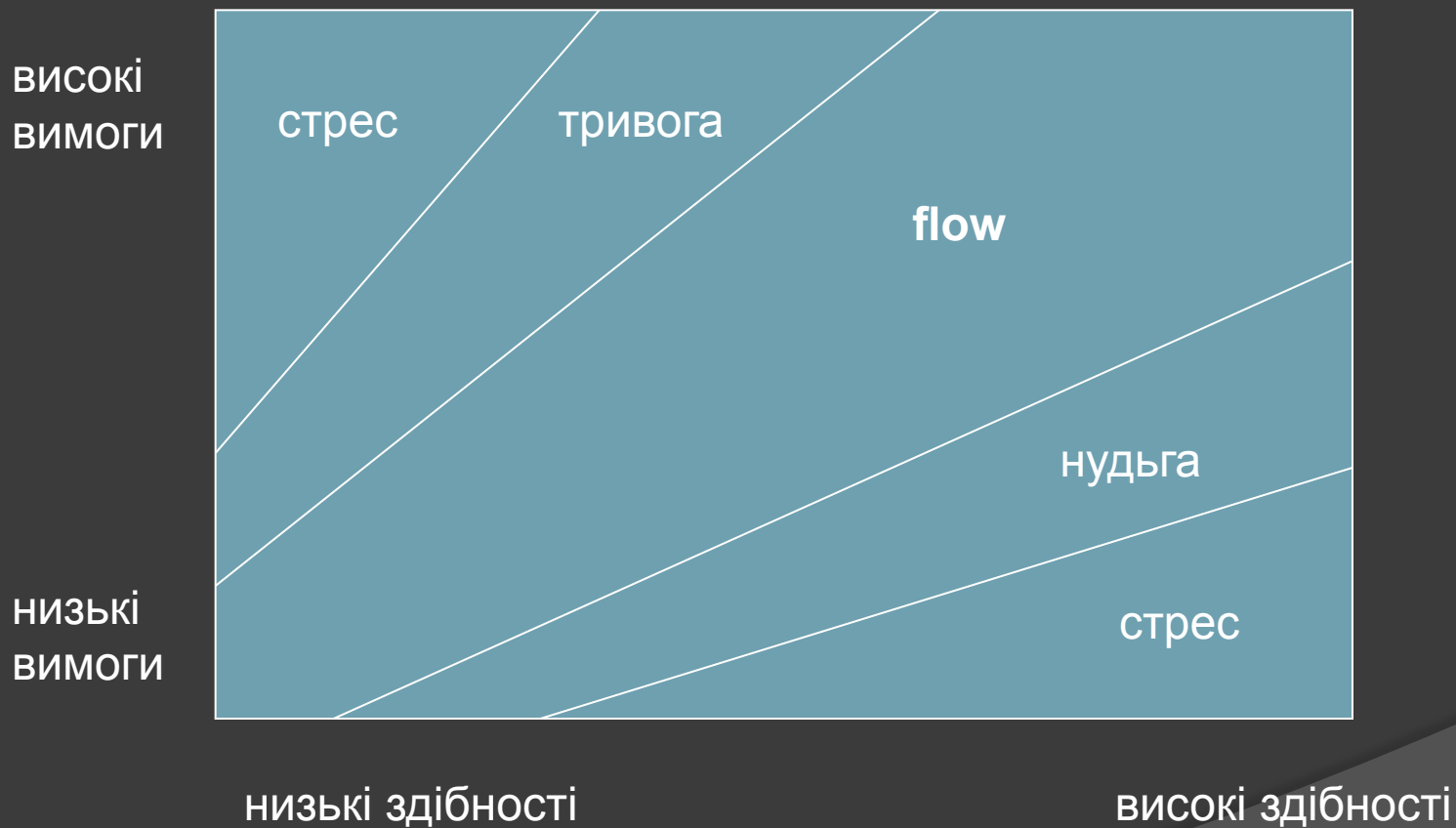
- це процес дії на людину за допомогою значущого для неї зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації), що спонукає людину до певних дій

## **2. ВИДИ МОТИВАЦІЇ**

# Внутрішня мотивація

- ◎ формується на основі власних бажань та цілей особистості (потреби у самоактуалізації та особистісному рості) (*Хекхаузен, 1989*)
- ◎ виникає, коли люди відчувають, що їх робота **цікава, складна і важлива** сама по собі і включає елементи **відповідальності, незалежності** та **свободи дій**

**“Flow-ефект”** – повне включення в діяльність,  
коли увага повністю сконцетрована на ній



# Зовнішня мотивація

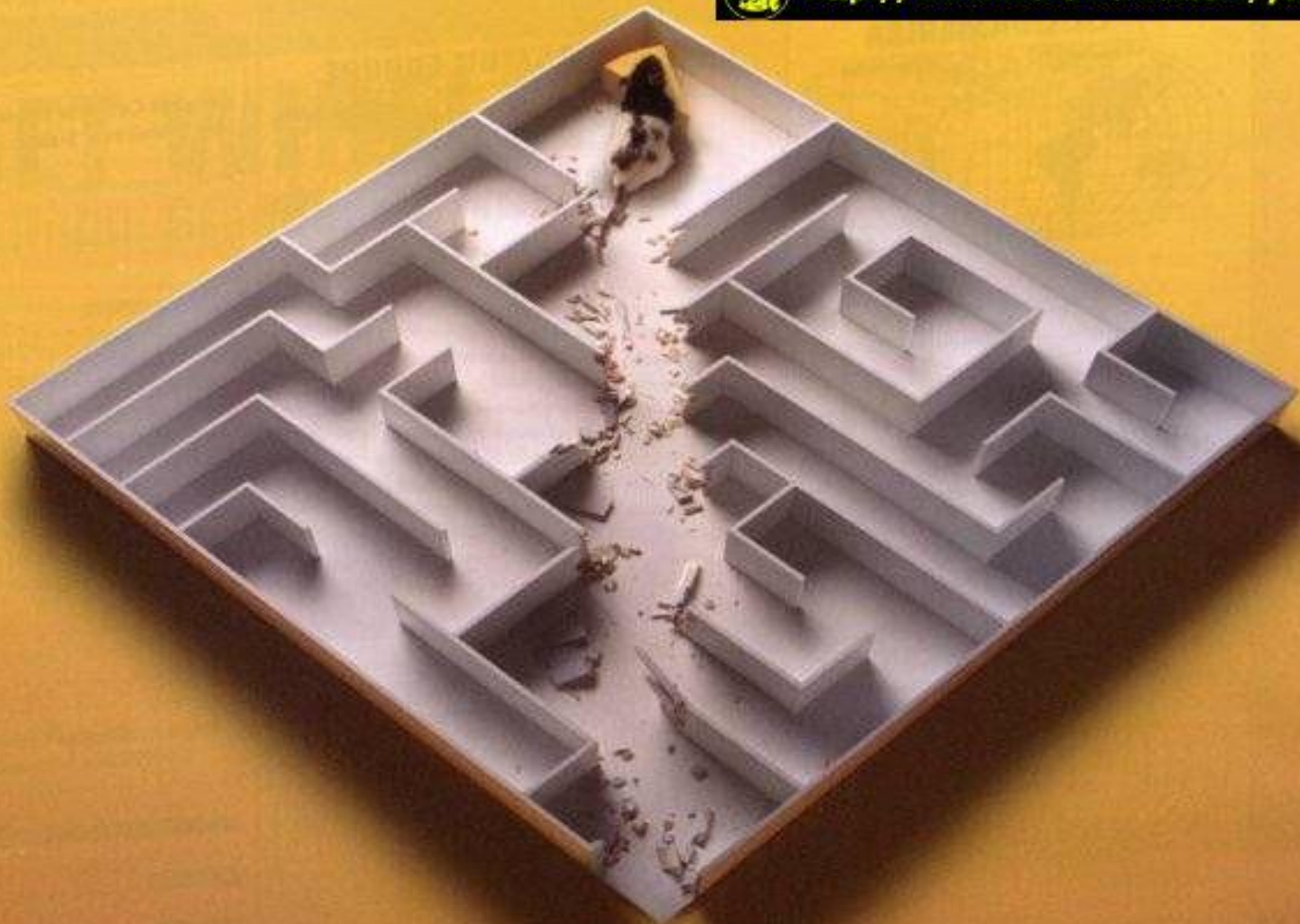
- формується на шляхом реалізації цілі поведінки.
- реалізується з допомогою стимулювання дій за принципом умовних рефлексів. Дії, що мають позитивні результати, з більшою ймовірністю повторюються (*Deci, 1971*)

# Принцип біхевіористів:

“Якщо за певною поведінкою йдуть гроші, її повторення є більш ймовірним. Це означає, що працівники будуть робити те, за що вони отримують винагороду; крім того, це означає, що вони проігнорують те, за що вони винагороди не отримують”



<http://www.multimania.com/ydog/>





# ХОТОРНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження почалися в 1924 році на заводі фірми WESTERN ELECTRIC в місті Хоторн (Hawthorn), США, штат Ілінойс

# Експеримент 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОСВІТЛЕНОСТІ

- ◎ **Гіпотеза:** встановити залежність між освітленістю ділянки і продуктивністю працівника
- ◎ **Хід експерименту:**  
Яскравість ламп була збільшена, продуктивність праці дещо зросла. Але ради чистоти експерименту вже досліджений чинник потрібно було усунути: освітленість була понижена до початкового рівня. Продуктивність праці також змінилася. Проте, до здивування дослідників, вона не знизилася до початкового рівня (як можна було чекати), а знову зросла! Об'єктивне погіршення умов парадоксальним чином спричинило поліпшення результатів!
- ◎ **Результати:** Прихована змінна – щось крім рівня освітленості впливало на робочих. Це і є загадкова людська змінна.

# Експеримент 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ ОПЛАТИ ПРАЦІ

- ◎ **Гіпотеза:** встановити залежність між способом оплати праці та продуктивністю працівника
- ◎ **Хід експерименту:**

Дослідження проводилися на ділянці збірки пристроїв банківської сигналізації. Інженери вивели норму продуктивності праці – 7312 готових з'єднань в день, тобто кожна людина збирала по 2,5 пристроїв.

Система винагороди була побудована, так що, чим більше виробітку, тим більше грошей отримає працівник, та він має право бути звільненим в останню чергу.

# Експеримент 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ ОПЛАТИ ПРАЦІ

- ◎ **Результати:** В ході експерименту продуктивність не збільшувалась. Працівники були іншої думки. Вони вирішили, що 2 пристрої – «правильна» норма. 2,5 пристроїв – норма встановлена «начальством», а 2 пристрої – норма встановлена неформальною групою і реальним виробництвом. Дослідники з'ясували, що норма неформальної групи і виявилася обмежуючим чинником.
- ◎ **Висновки:** Основними санкціями з боку групи були соціальний остракізм, насмішки і прізвиська. Соціальний остракізм групи був сильніший, ніж матеріальне заохочення з боку менеджменту.

# Експеримент

(Леппер, Грін, Нісбет, 1973)

- ◎ **Гіпотеза:** виявити вплив зовнішньої винагороди на внутрішню мотивацію в дитячому садку
- ◎ **Хід експерименту:**
  - 1 етап.* Діти знаходились в приміщенні, де могли малювати. 1 група дітей отримала винагороду на яку сподівалась. 2 група отримала винагороду несподівано. 3 (контрольна) група не отримала винагороди.
  - 2 етап.* Через тиждень діти знову малювали в трьох групах.
- ◎ **Результати:** Діти першої групи, яким до початку експерименту повідомляли про винагороду, намалювали менше малюнків, ніж діти контрольної групи, та групи, в якій діти отримали несподівану винагороду.

# Експеримент

(Колдер, Стоу, 1975)

- ◎ **Гіпотеза:** виявити вплив типу завдання та винагороди на задоволення від роботи
- ◎ **Хід експерименту:**

Було використано два види завдань: цікаві та нудні. За виконання завдань учасники отримували винагороду.

**Результати:** Рівень задоволеності учасників від виконання цікавого завдання знижувався, якщо за виконання завдання вони отримували винагороду, тоді як задоволення від виконання нецікавого завдання суттєво зростало.

**Висновок:** приваблива діяльність втрачає свою спонукальну силу під впливом параметрів ситуації.

# 3. ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

# Теорії мотивації

## Диспозиційні (змістовні) теорії мотивації (ЩО?)

- ⦿ *підходи, предметом дослідження яких є різновиди потреб, мотивів та відповідних стимулів*

## Процесуальні (когнітивні) теорії мотивації (ЯК?)


- ⦿ *підходи, предметом дослідження яких, є готовність до певної поведінки та очікування, що регулюють процес мотивації*




# Диспозиційні (змістовні) теорії мотивації

- ◎ *підходи, предметом дослідження яких є різновиди потреб, мотивів та відповідних стимулів*
- ◎ Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
- ◎ ERG-теорія Клейтона Альдерфера
- ◎ Теорія мотиваційної гігієни Ф.Герцберга
- ◎ Мотивація досягнення Девіда Макклеланда
- ◎ Теорія характеристик роботи Дж. Річард Хекман и Г. Р. Олдхем

# Теорія ієрархії потреб А. Маслоу



Мотиви  
росту



Дефіцит-  
мотиви  
принцип  
гомеостазу

# ERG-теорія Клейтона Альдерфера

Кількість актуалізації потреб залежить від культурного середовища

## Три групи потреб людини:

- E – потреба існування/existence (базові потреби)
- R – соціальні потреби/relatedness (між особистісна взаємодія, любов, влада, вплив)
- G – потреби росту/growth (розвиток особистості)

# ERG-теорія Клейтона Альдерфера

- ◎ **Потреби, пов'язані з існуванням** - заробітна плата, додаткові пільги, безпечні умови праці.
- ◎ **Соціальні потреби** - визнання і відчуття належності до певної групи, відносини з колегами і керівниками, сімейні і дружні зв'язки.
- ◎ **Потреби росту** – використання навичок і здібностей. Робота пов'язана з пошуком нестандартних рішень, автономна і вимагає творчого підходу.

## 4 принципи значимості мотивів:

- ① 1. *Класична гіпотеза фрустрації:* домінує незадоволена потреба
- ② 2. *Гіпотеза регресії фрустрації:* якщо потреба не задовольняється, починає домінувати потреба, що займає нижчий ієрархічний рівень
- ③ 3. *Гіпотеза прогресії задоволеності:* задоволення потреби активізує потребу вищого рівня
- ④ 4. *Гіпотеза прогресії фрустрації:* фрустрація (переживання поразки) може сприяти росту особистості та активізувати вищі потреби

# Мотивація досягнення Девіда Макклеланда (Achievement motivation)

Мотивація досягнення – прагнення розвивати свої здібності у всіх галузях діяльності або там де треба показати гарний результат.

Два вектори мотивації „досягнення успіху” та „уникнення невдач”

## Три основні характеристики, властиві людям з яскраво вираженим *прагненням до досягнень*:

- ⊙ Хочуть працювати в таких умовах, які дозволяють їм брати відповідальність на себе.
- ⊙ Проявляють схильність до заздалегідь "прорахованого" ризику і ставлять перед собою реальні і досяжні цілі.
- ⊙ Постійно потребують визнання своїх заслуг в зворотному зв'язку, бо їм необхідно знати, наскільки добре вони працюють.

# Теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга

Праця, що приносить задоволення сприяє психічному здоров'ю людини.

- ◎ **Мотиватори:** успіх, визнання, робота, відповідальність, професійний і кар'єрний ріст *підвищують рівень задоволеності* роботою.
- ◎ **Гігієнічні фактори:** заробітна плата, політика компанії, особисті стосунки, статус та безпека. Відсутність гарантій збереження роботи, невисокий соціальний статус, погані умови праці, негативні міжособистісні стосунки – *перешкоджають задоволеності* роботою.



# Теорія характеристик роботи Дж. Річард Хекман и Г. Р. Олдхем

Важливі параметри роботи:

- ◎ **Різноманітність навичок.** Чим більше навичок та умінь потрібно для виконання роботи, тим вона привабливіша для виконавця.
- ◎ **Ідентичність робочого завдання.** Привабливіша та робота, результатом якої є цілісне завдання.
- ◎ **Важливість роботи.** Значення виконуваної роботи для життя і благополуччя колег або клієнтів.
- ◎ **Автономність.** Міра самостійності, яку працівник може проявити при плануванні і організації виконання завдання.
- ◎ **Зворотній зв'язок.** Об'єм інформації про ефективність і якість його праці, що отримує працівник.

# "Дослідження діагностики роботи" (Job Diagnostic Survey - JDS)

Три теоретичних аспекти оцінки:

- ◎ сприйняття персоналом характеристик роботи
- ◎ рівня потреби персоналу в професійному зростанні
- ◎ задоволеність роботою

# Шляхи збагачення змісту роботи (Job enrichment):

- Позбавити працівників від зайвого контролю з боку менеджменту (зріст відповідальності за результати їх роботи, автономність і свободу і підвищення авторитету).
- Робочі повинні створювати не деталі, а завершені завдання. Подібний підхід сприятиме тому, що робочі зрозуміють, яке саме місце їх праця займає загалом виробничому процесі.
- Регулярно забезпечувати працівників зворотнім зв'язком про продуктивність їх праці і про якість роботи.
- Налаштовувати працівників на виконання нових, нестандартних завдань і на те, щоб вони ставали фахівцями виконанні певних операцій.

“Почуття задоволення, що виникає в результаті підвищення заробітної плати, буде тривати недовго, по відношенню до довготривалого задоволення, отриманого безпосередньо від роботи”

*Ф. Герцберг*

“Людям потрібні гроші, але  
вони хочуть отримувати  
задоволення від своєї роботи  
та пишатися нею”

А.Моріта

# Процесуальні теорії мотивації

- *підходи, предметом дослідження яких, є готовність до певної поведінки та очікування, що регулюють процес мотивації*
- Теорія очікування
- Теорія цілей
- Теорія справедливості

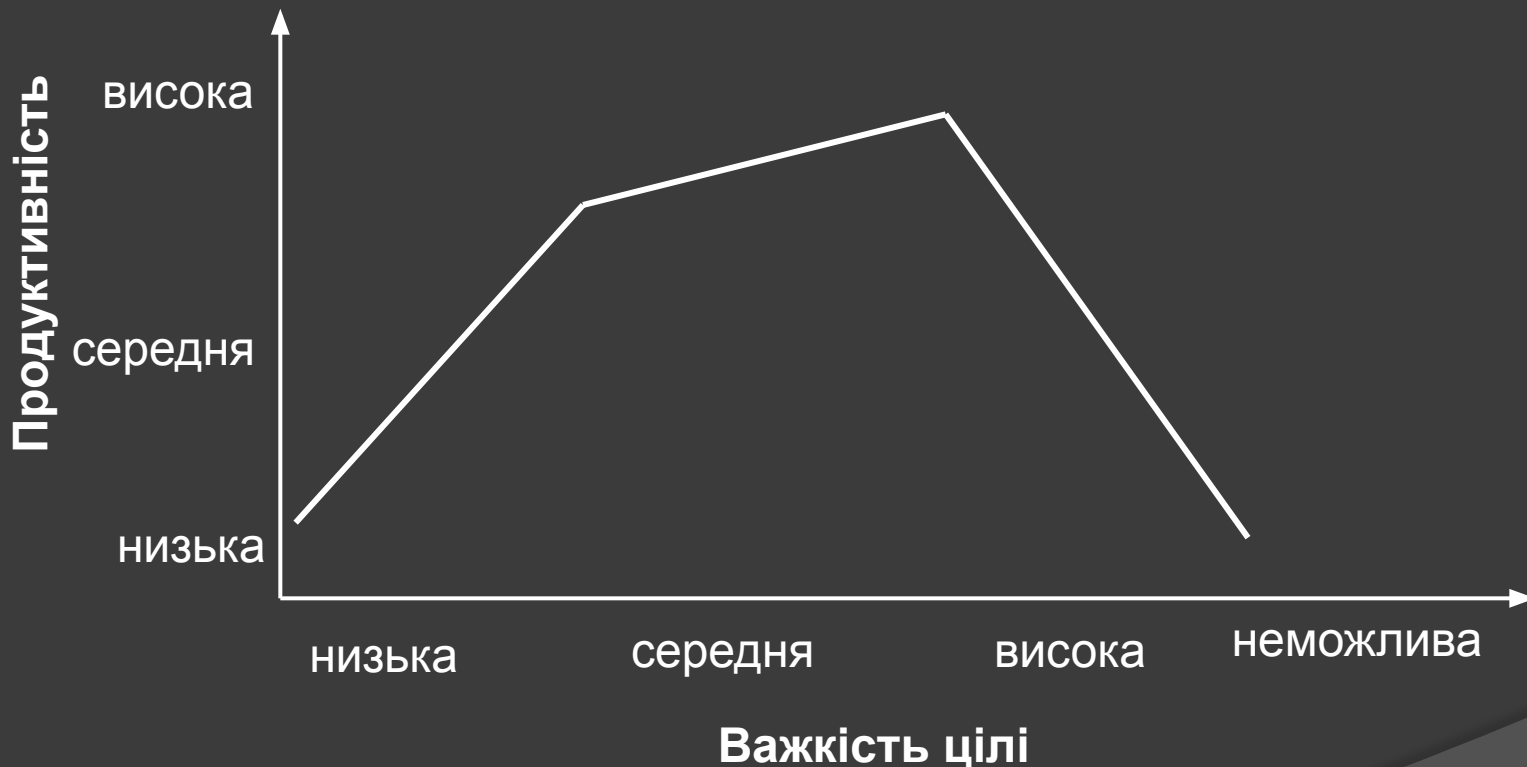
# Теорія очікувань Віктора Врума (Valence-instrumentality-expectancy (VIE) theory)

# Три аспекти теорії очікувань

- Працівники повинні вирішити, чи готові вони поводитися певним чином, *наприклад не спізнюватися на роботу, збільшувати продуктивність праці*, щоб вірогідність досягнення певного результату (**очікування**) була достатньо великою.
- Працівники повинні визначити, чи приведе цей результат до досягнення інших результатів: наприклад, чи приведе трудова дисципліна до отримання премії (**інструментальність**).
- Працівники повинні вирішити, чи достатньо цінні для них подібні результати, щоб стати мотиваторами певної поведінки (**валентність**).



# Теорія цілей (Goal-setting theory) (Дж.Латем, Е.Локк)



# Теорія цілей

- ◎ **Постановка цілей** (участь працівників у постановці цілей, погодження цілей)
- ◎ **Зворотній зв'язок** стосовно ефективності (внутрішній і зовнішній) (Клугер, Де Нізі, 1996)
- ◎ **Підвищення самоефективності** особистості (впевненість в собі, впевненість в здатності контролювати ситуацію) (*Бандура, 1986*)

# Теорія справедливості (Equity theory) (Дж. Стейси Адамс)

- Оцінка власних дій
- Оцінка дій інших
- Процес порівняння

# Теорія справедливості



Результати експерименту норм розкрадання (Нердінгер, 1995)

# Результати досліджень (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).:

Три патерни реакції на справедливість або несправедливість (особисті якості):

1. Альтруїст
2. Чутливий до проявів несправедливості
3. "Ненаситний"

# Результати досліджень (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).:

- 1) Безсрібники, або альтруїсти, відчують себе комфортно, коли виявляється, що колег цінують вище за них, і відчують муки совісті в зворотній ситуації.
- 2) Люди, чутливі до проявів несправедливості (саме вони і є "героями" теорії справедливості), переконані в тому, що винагорода повинна відповідати витраченим зусиллям. Така людина відчуває себе нещасною, якщо її недооцінюють, і винною - якщо переоцінюють.
- 3) "Ненаситні" переконані в тому, що все отримане ними - результат їх власних зусиль. Задовольнити їх може тільки явно надмірна винагорода, недооцінка або оцінка за заслугами їм однаково не до душі.

# **4. ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ: ЯКІСТЬ РОБОЧОГО ЖИТТЯ**

# Задоволеність роботою (Job satisfaction)

- ⦿ Терміном "задоволеність роботою" позначається сукупність позитивних і негативних відчуттів і установок, пов'язаних з роботою.
- ⦿ Для деяких працівників задоволеність роботою - стабільна, стійка характеристика, не залежна від характеристик самої роботи.
- ⦿ Люди, схильні позитивно оцінювати свою роботу, швидше за все, позитивно оцінюють і своє особисте життя.
- ⦿ Задоволеність життям і задоволеність роботою взаємозв'язані, і задоволеність роботою, звичайно ж, впливає на сприйняття життя.



# Вимірювання задоволеності роботою: опитувальники

Дескриптивний індекс роботи (Job Descriptive Index - JDI): **5 аспектів роботи:**

1. заробітна плата
2. кар'єрний ріст
3. якість безпосереднього керівництва
4. характер роботи
5. характеристики колег

# Вимірювання задоволеності роботою: тести

- Тест незавершених пропозицій.  
Працівникам пропонується перелік незавершених фраз, які вони повинні дописати. Наприклад, "Моя робота є..." або "Мені б хотілося, щоб моя робота...". Метод критичних ситуацій: працівників просять описати ті ситуації, в яких вони відчувають себе найкомфортніше, і ті, які їм понад усе не подобаються.

# Мотиваційний клімат

Цінності

# Індивідуальні чинники задоволеності роботою:

- ◎ *Вік.* З віком задоволеність роботою зростає; чим молодший працівник, тим менш він задоволений своїм положенням.
- ◎ *Стать.* Результати вивчення можливих відмінностей між чоловіками і жінками в тому, що стосується задоволеності роботою, неоднозначні і суперечливі.

# Індивідуальні чинники задоволеності роботою:

- ◎ *Когнітивні здібності.* Напр., рівень інтелекту асоціюється з високою результативністю праці і із задоволеністю.
- ◎ *Рівень освіти.* Деякі дослідження виявили існування достатньо слабкої негативної кореляції між освітою і задоволеністю роботою. Чим вище рівень формальної освіти людини, тим більше ймовірно, що робота не задовольнятиме її.

# Індивідуальні чинники задоволеності роботою:

- ◎ *Конгруентність роботи.* Терміном "конгруентність роботи" позначається відповідність вимог, що пред'являються роботою, здібностям працівника. Чим вище конгруентність, тим більше задоволеність роботою.
- ◎ *Організаційна справедливість.* Терміном "організаційна справедливість" позначається сприйняття працівниками ставлення до них компанії як справедливого або несправедливого.

# Індивідуальні чинники задоволеності роботою:

- ◎ *Емоційна стабільність і вміння адаптуватися.* Результати досліджень свідчать про те, що більш задоволені своєю роботою люди краще пристосовуються до виробничих умов і володіють стійкішою психікою.
- ◎ *Локус контролю.* У людей, що мають внутрішній локус контролю, більше шансів захопитися своєю роботою і отримувати від неї задоволення.

# Індивідуальні чинники задоволеності роботою:

- ◎ *Соціальний статус.* Чим вище посада, або статус, тим більше задоволеність роботою. Топ-менеджери позитивніше ставляться до своєї роботи, ніж керівники першої лінії, які, у свою чергу, більш задоволені своїм положенням, ніж їх підлеглі.



# Безробіття

- ⦿ Характерні наслідки звільнення - обурення, депресія, страх перед майбутнім, скарги на поганий фізичний стан, алкоголізм, наркозалежність, розлучення, насильство над дітьми і дружиною і думки про самогубство.
- ⦿ Чим вище рівень посади, яку займала людина, тим гостріше вона переживає відсутність роботи.

# Безробіття: результати досліджень

- Працівники, кому було дано вичерпне пояснення причин звільнення відчували себе значно краще за тих, хто отримав неадекватну інформацію (Wanberg, Bunce & Gavin, 1999).
- Ті ж, хто спочатку намагається справитися з такими негативними наслідками звільнення, як депресія і низький рівень самоповаги, а вже потім приступають до пошуків нової роботи, більше задоволені своєю новою роботою, ніж ті, хто почав шукати її відразу після звільнення (Gowan, Riordan & Gatewood, 1999).

# **5. ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ І ПОВЕДІНКА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

# Аспекти організаційної поведінки:

- ◎ *Продуктивність праці.* Результати досліджень свідчать про існування позитивної кореляції між задоволеністю роботою і продуктивністю праці.
- ◎ *Просоціальна поведінка.* Доведено, що задоволеність роботою пов'язана з наданням допомоги клієнтам, колегам, з діями, що приносять користь працівникам і тій організації, в якій вони працюють.

# Аспекти організаційної поведінки:

- ◎ *Контрпродуктивна поведінка.* Чим більш персонал задоволений, тим менш ймовірно, що він виявиться залученим в антисоціальні вчинки або почне шукати іншу роботу (Duffy, Ganster & Shaw, 1998).
- ◎ *Абсентизм.* Задоволеність роботою є чинником абсентизму: чим вище задоволеність роботою, тим менша кількість прогулів. Ступінь захопленості роботою - також валідний показник абсентизму (Steel & Rentsch, 1995).
- ◎ *Плинність кадрів.* Реальне та потенційне звільнення (яке ще тільки обдумується) пов'язані з незадоволеністю різними аспектами роботи

# **6. МОТИВАЦІЯ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ І ОПЛАТА ПРАЦІ**

# Оплата праці, що сприймається як справедлива

- Опитування респондентів, які вважають, що людям, що мають таку ж кваліфікацію, як і вони, платять більше, виявило їх незадоволеність роботою. Всі вони вважали, що заслуговують вищої оплати.
- У людей є власні стандарти порівняння, основані на тій мінімальній заробітній платі, яку вони вважають прийнятною і заслуженою. Задоволеність оплатою праці визначається відповідністю реального заробітку внутрішнім стандартам.

# Об'єктивна оплата праці (Merit pay)

- Об'єктивна оплата праці, або оплата за виконану роботу, - це така організаційна система оплати праці, що базується на оцінці якості виконання робіт: працівники, які працюють краще заробляють більше тих, хто працює гірше або погано.
- !!! Критерії оцінки якості виконання роботи.



# Прогресивна оплата праці (Wage-incentive system)

- Прогресивна оплата праці - основна форма оплати праці робочих, що випускають певну продукцію.
- На підставі результатів хронометрування операцій визначається середня, або стандартна кількість одиниць продукції за певний час. Прогресивна оплата праці базується саме на цих показниках.
- !!! Планові показники.

# “Логіка” створення мотивації

- Формувати мотивацію потрібно з компенсаційного пакету. Це вирішить проблему “привабити”, проте не вирішить проблеми “заставити працювати”
- Система стимулювання вирішує проблему “заставити працювати”, проте не вирішує проблеми “самовіддачі, цікавості”
- Мотиваційний клімат вирішує проблему “самовіддачі, захоплення, зацікавленості”