

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

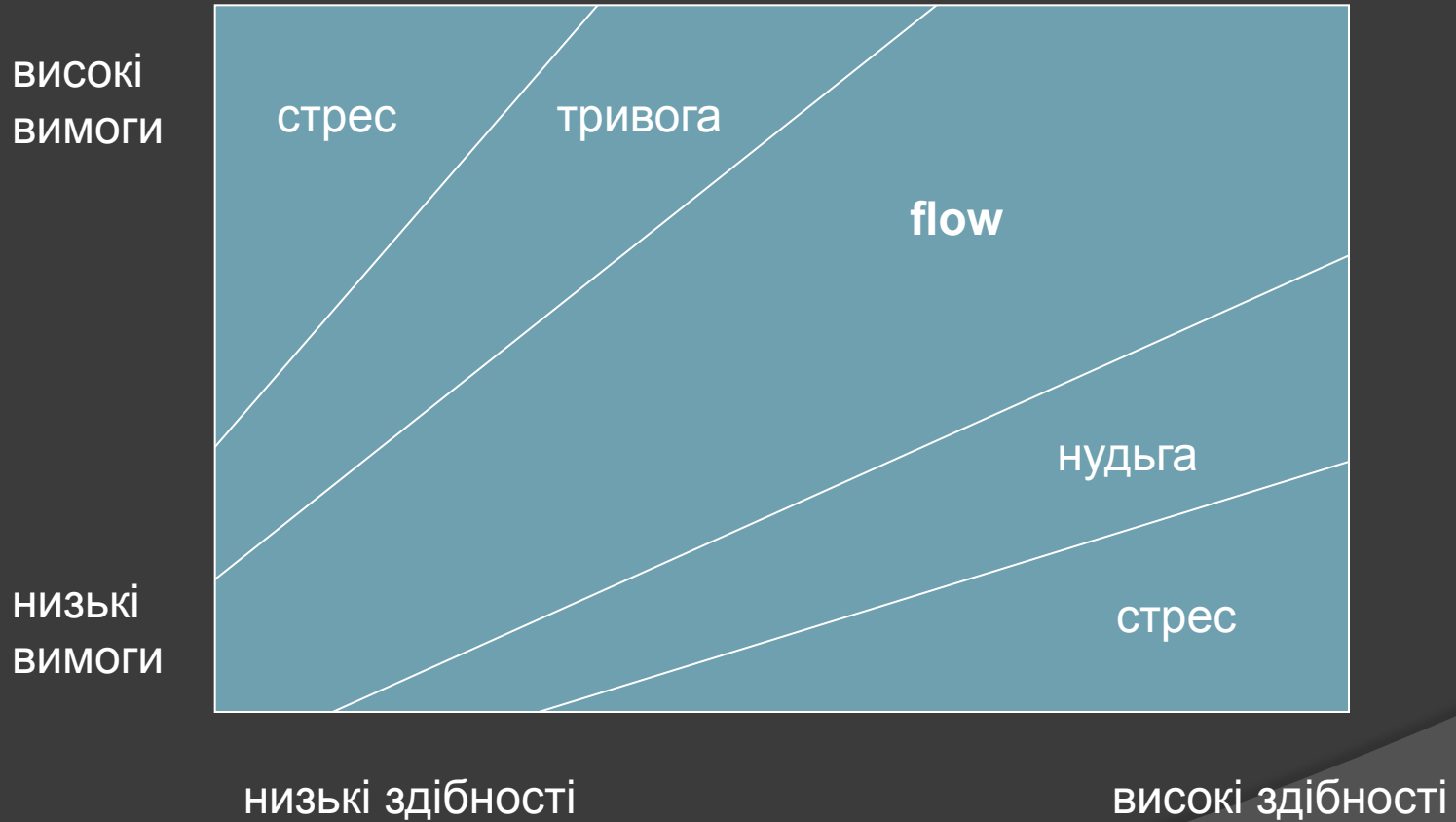
- це процес дії на людину за допомогою значущого для неї зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації), що спонукає людину до певних дій

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 сконцентована на ній



Зовнішня мотивація

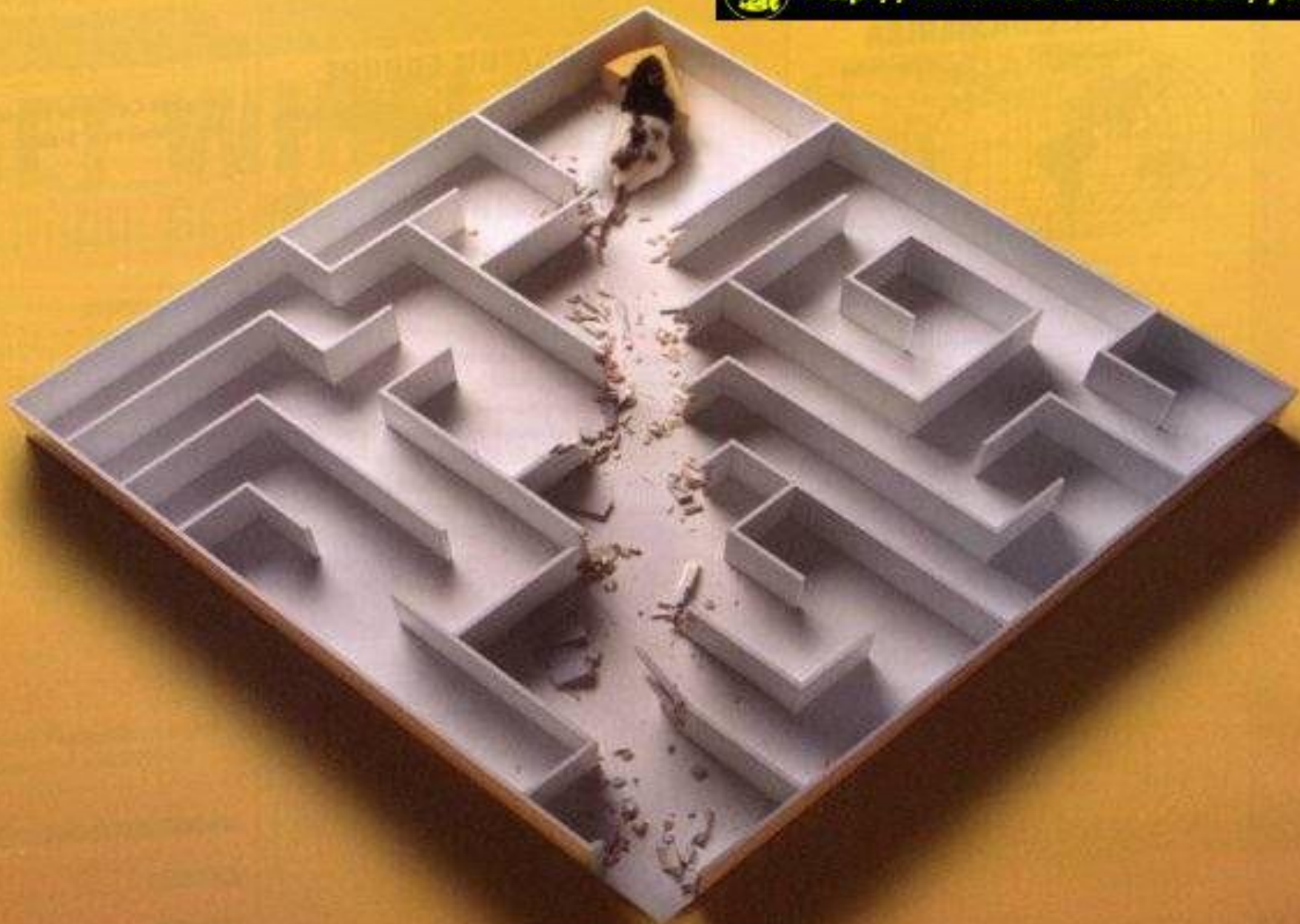
- формується на шляхом реалізації цілі поведінки.
- реалізується з допомогою стимулювання дій за принципом умовних рефлексів. Дії, що мають позитивні результати, з більшою ймовірністю повторюються (*Deci, 1971*)

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*

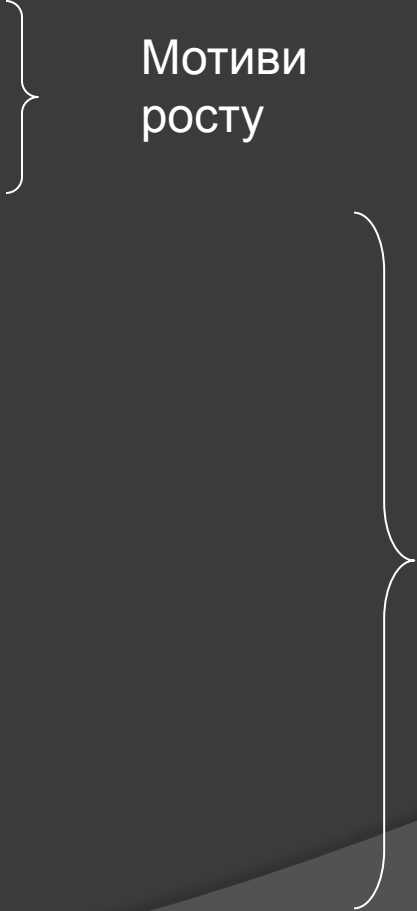
Процесуальні (когнітивні) теорії мотивації (ЯК?)

- ⦿ *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

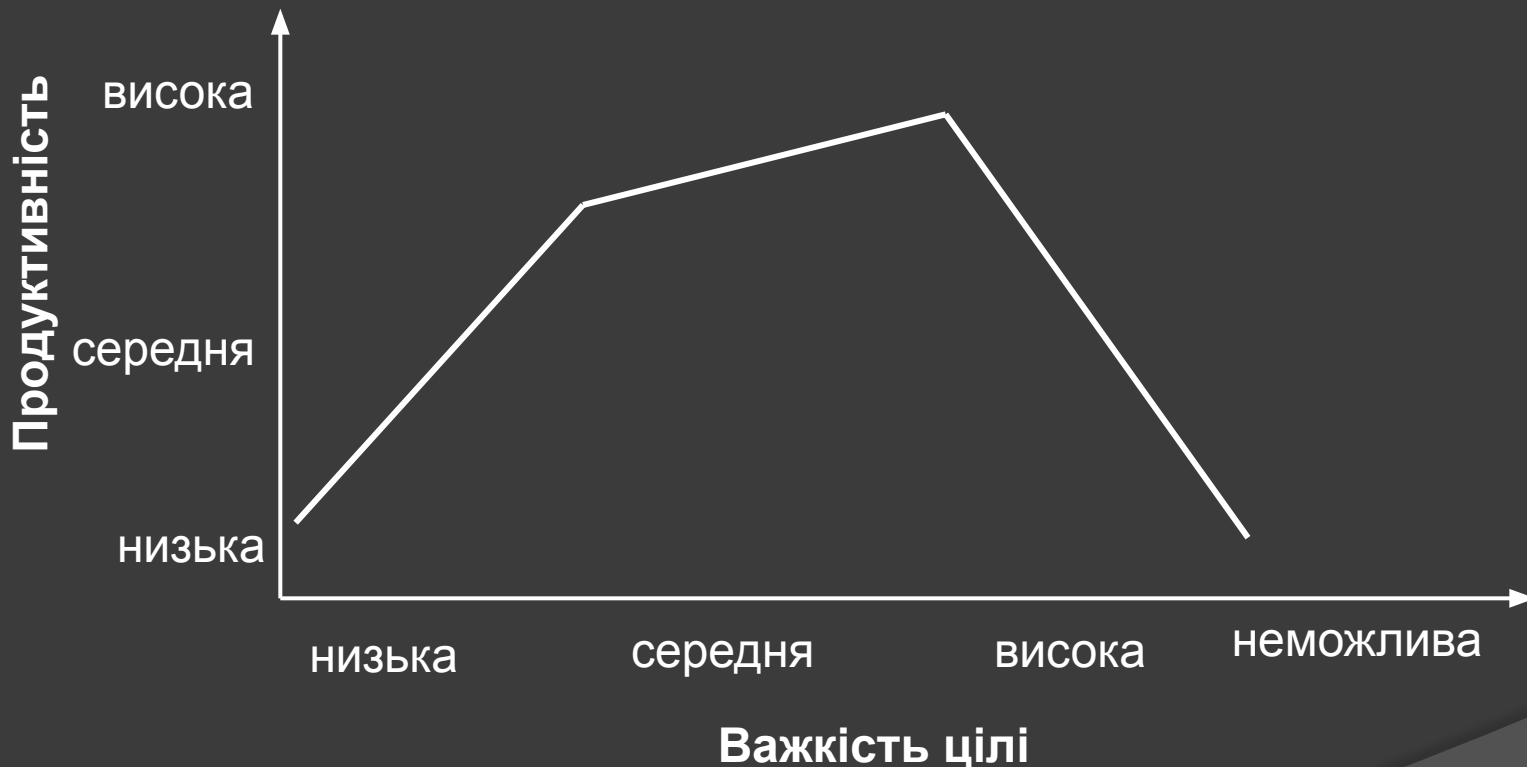
- *підходи, предметом дослідження яких, є готовність до певної поведінки та очікування, що регулюють процес мотивації*
- Теорія очікування
- Теорія цілей
- Теорія справедливості

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 колеги 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”