

# Мотивування персоналу

# План

- 1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації
- 2. Основні теорії мотивації
- 3. Характеристика системи мотивування персоналу
- 4. Розробка і оцінка системи мотивації персоналу підприємства

# 1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації

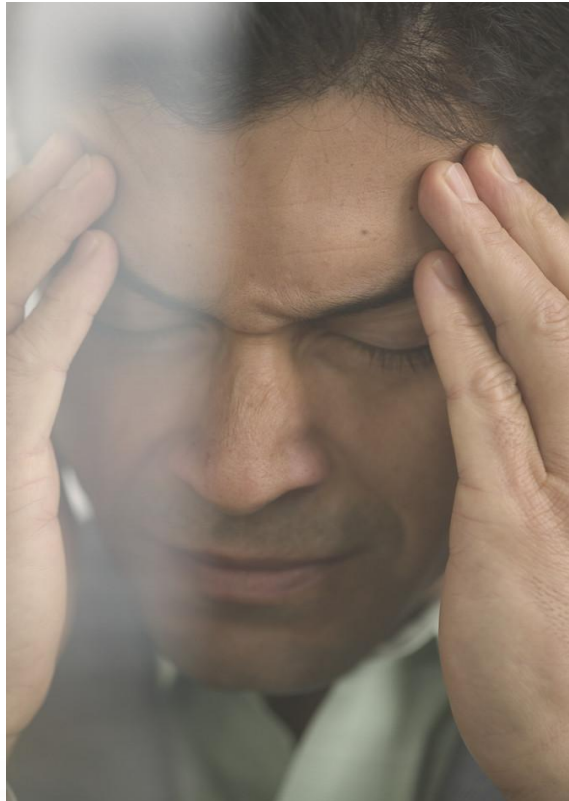


# МОТИВ –

Це спонукання  
до певних дій



**Мотивація** – спонукання персоналу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення цілей організації.



# Мотиви і стимули

**Мотив** – спонукальна причина дій та вчинків людини. Мотиви виникають під впливом внутрішніх причин (природних, матеріальних, духовних) та зовнішніх (стимулів).  
**Стимул** – зовнішній регулюючий вплив, що спонукає до цілеспрямованої дії.



# МОТИВАЦІЯ = ~~СТИМУЛЮВАННЯ~~

## СТИМУЛЮВАННЯ

Це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, який впливає на поведінку людини в сфері праці, зовнішня оболонка мотивації персоналу.

## ВИДИ СТИМУЛІВ

### МАТЕРІАЛЬНІ

Грошові  
Негрошові  
(в натуральній формі  
або у формі компенсацій)

### НЕМАТЕРІАЛЬНІ

Соціальні  
Моральні  
Творчі

# Структурні елементи мотивації трудової діяльності

**Мотив** -  
Внутрішнє  
спонукання

**Стимул**-  
Зовнішнє  
спонукання

**Ціль**-  
Бажаний  
результат

**Потреба**-  
необхідність  
чогось

**Винагорода**-  
те, що людина вважає  
цінним

**Цінності**-  
набір стандартів и  
критеріїв оцінки,  
прийняття рішень

**Ціннісні орієнтації** -  
Стійке ставлення до  
матеріальних і  
нематеріальних благ та  
цінностей



## 2. Основні теорії мотивації

# Світовий досвід дослідження мотивації

Класичні  
теорії

Теорія  
людських  
відносин

Теорія  
людських  
ресурсів

«людина  
економічна»

Діють економічні  
стимули

«людина  
соціальна»

Стимулювання не  
тільки зарплатою,  
але й позитивним  
ставленням до  
працівника

«людські  
ресурси»

кар'єрне зростання,  
задоволення від  
роботи, розвиток  
творчих здібностей  
працівника

# ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

## ЗМІСТОВІ

- ✓ Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу)
- ✓ Теорія двох факторів (Фредерік Герцберг)
- ✓ Теорія набутих потреб  
(Девід МакКлелланд)
- ✓ Теорія мотивації (Клейтон Альдерфер)

## ПРОЦЕСУАЛЬНІ

- ✓ Теорія постановки цілей (Едвін Лок)
- ✓ Теорія очікувань (Виктор Врум)
- ✓ Теорія справедливості (Стейсі Адамс)
- ✓ Теорія Портера-Лоулера
- ✓ • Теорія партисипативного управління ( Ренсіс Лайкерт)



# Теорія ієрархії потреб (Абрахам Маслоу)

1. Люди постійно відчують якісь потреби
2. Групи потреб знаходяться в ієрхічному підпорядкуванні
3. Люди намагаються задовольнити свої потреби у певній послідовності
4. Задоволена потреба не мотивує людину



# «ПІРАМІДА ПОТРЕБ»

**А. Маслоу**



вторинні

Потреби у  
самовираженні

Потреби у повазі і  
визнанні

Потреби у приналежності  
до соціальної групи, підтримці

Потреби у безпеці і захищеності

Фізіологічні потреби

первинні

Людина прагне задовольнити спочатку первинні, а потім вторинні потреби відповідно до місця в ієрархії

**В системі потреб Маслоу у міру задоволення поточних потреб в процесі діяльності індивідів виникають нові потреби більш високого рівня. Нова потреба формується тільки за умови відносно повного задоволення сукупності попередніх потреб нижчого рівня.**



# Теорія двох факторів (Ф. Герцберг)

## ПОТРЕБИ

### 1. «Гігієнічна» група

- Відносини з колегами, керівництвом та підлеглими;
- Соціально-психологічний клімат в організації;
- винагорода;
- Фізичні умови праці;
- стабільність робочого місця.

### 2. «Мотиваційна» група

- досягнення цілей;
- визнання;
- цікавий зміст праці;
- можливості особистої реалізації.



Основне значення  
двохфакторної теорії полягає в  
тому, що менеджери повинні  
бути дуже обережні і не робити  
наголос на гігієнічні фактори як  
на основні, якщо потреби  
нижчого рівня вже достатньо  
задоволені.

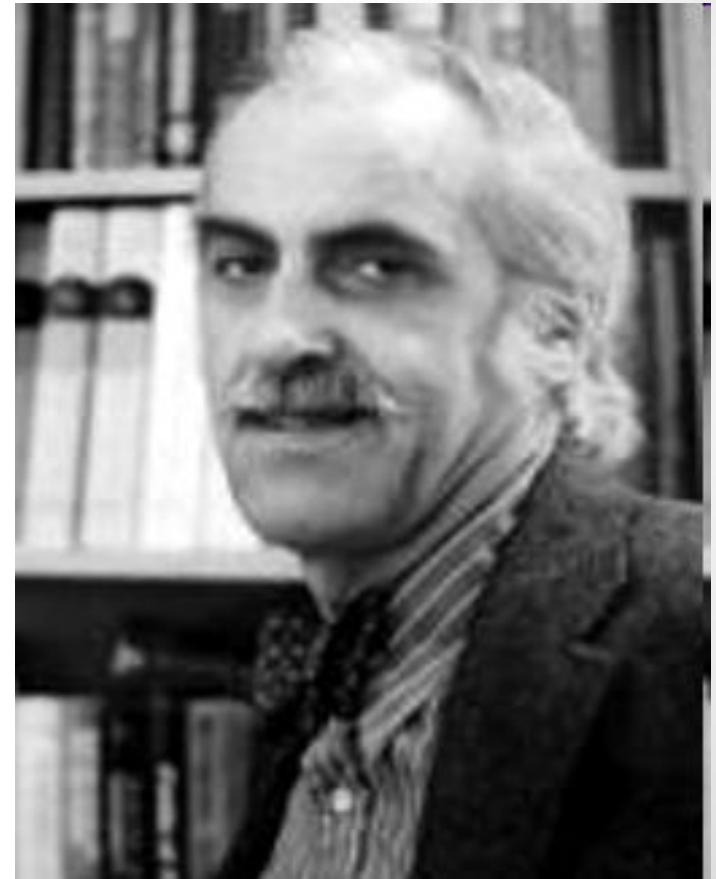


І навпаки, менеджери не повинні витратити час і  
ресурси, пропонуючи своїм підлеглим різні  
мотиватори до того, як будуть задоволені гігієнічні  
потреби.



# Теорія набутих потреб (Д. МакКлелланд)

1. Потреба влади
2. Потреба успіху
3. Потреба у приналежності



- **потреба у владі** – стремління людини контролювати використання ресурсів, дії інших людей, справляти вплив на поведінку людей, брати на себе відповідальність за їх дії;
- **потреба успіху (досягнень)** - стремління людини досягати поставлених цілей більш ефективно, ніж раніше;
- **Потреба у приналежності** - стремління до дружніх відносин з оточуючими, одержання від них підтримки.

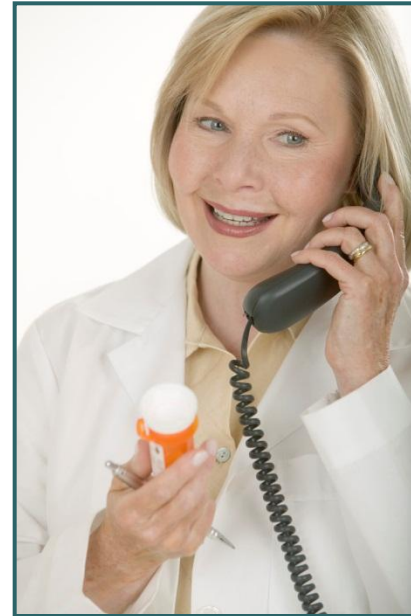
МакКлелланд стверджував, що суспільства з підвищеними мотивами до досягнень породжують більш енергійних підприємців, які, в свою чергу, прискорюють економічне зростання. За даними досліджень, люди з розвиненими мотивами досягнень самі вірять в те, що вони мають більше шансів на успіх, ніж інші. Такі люди проявляють більшу енергійність, працелюбність, активний і творчий підхід. І, нарешті, такі люди одержують більше задоволення від усвідомлення того, що вони успішні, ніж від публічної похвали і визнання.



# Теорія потреб (К. Альдерфер)

Люди у своїй мотивації спираються на три види потреб:

- потреби існування
- потреби зв'язків
- потреби зростання



## Альдерфер

## Маслоу

Потреба існувати

Фізіологічні потреби

Потреба спілкуватись  
з іншими

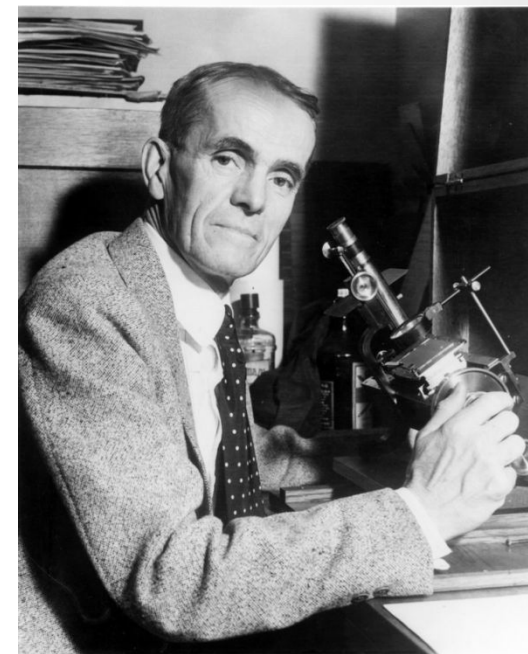
Потреби соціального типу

Потреба зростання

Потреби у  
самореалізації, у  
повазі

# Теорія справедливості (С. Адамс)

Люди суб'єктивно оцінюють відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім співвідносять це із винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу



*Затрати індивідуальних зусиль*

*Затрати зусиль інших осіб*

=

*Індивідуальна винагорода*

*Винагорода інших осіб*

Коли працівники вважають, що їм платять мало, вони починають працювати менш інтенсивно



Працівники, які вважають, що їм платять більше, ніж належить, будуть намагатись підтримувати інтенсивність праці на попередньому рівні і навіть збільшувати її

**Поки працівники не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть зменшувати інтенсивність праці**

# Теорія постановки цілей (1966 г. Едвін Лок)

Орієнтує на використання мотивуючої ролі цілей діяльності за умови їх співпадіння із цілями організації



Задоволення потреб  
визначається співвідношенням:

$$\frac{\text{Особисті цілі}}{\text{Особисті результати}} = \frac{\text{Цілі організації}}{\text{Результати організації}}$$





**Теорія постановки цілей не дає однозначної відповіді на питання, як здійснювати стимулювання: за кінцевими результатами або за конкретно виконану роботу. Практика діяльності організацій показує, що необхідно комбінувати обидва підходи до стимулювання у відповідності з індивідуальними характеристиками працівників і ситуацією, що склалась**

## Теорія очікувань (В. Врум)

Мотиваційна теорія очікувань розглядає три типи очікувань індивіда, які впливають на ефективність його діяльності:



**перший тип очікувань :**

Очікування того, що затрачені зусилля дадуть бажані результати

**другий тип очікувань:**

Очікування того, що за результати буде надана винагорода

**третій тип очікувань:**

Очікувана цінність винагороди

**ЗАТРАТИ ПРАЦІ**



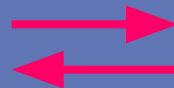
**РЕЗУЛЬТАТИ**

**РЕЗУЛЬТАТИ**



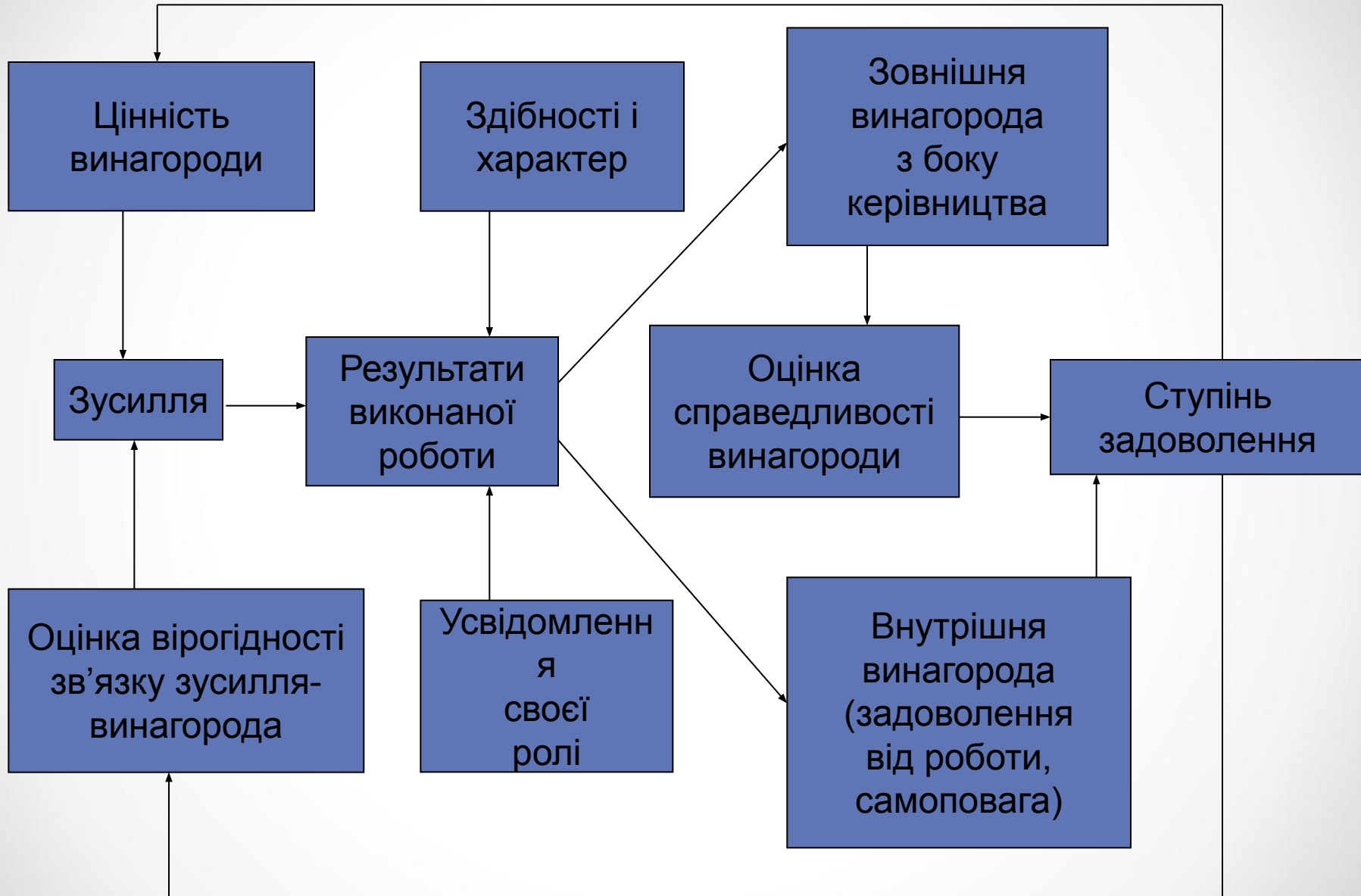
**ВИНАГОРОДА**

**ВИНАГОРОДА**



**ЗАДОВОЛЕННЯ  
ВИНАГОРОДОЮ**

# Модель мотивації Портера–Лоулера



# Теорія партисипативного управління



Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо працівник в організації зацікавлено бере участь у різній внутрішньоорганізаційній діяльності, то він, одержуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно.

## Основні принципи філософії партисипативного управління :

- Головна цінність будь-якої організації - не матеріальні, не фінансові, а людські ресурси
- Сучасний ефективний менеджмент ґрунтується на концепції "колективної" праці
- Необхідна перебудова усієї системи авторитарного управління
- Через групи реалізується принцип залучення працівників до управління
- Необхідно забезпечувати участь працівників у розподілі додаткових доходів, одержаних за рахунок залучення індивідів у підвищення ефективності виробництва
- Зміни – необхідний елемент розвитку.



### 3. Характеристика системи мотивування персоналу

# Мотиви плинності кадрів

Мотиви плинності кадрів – безпосередні причини, які спонукають працівників звільнитись.

**Мотиви особистого характеру**  
(переїзд, зміна сімейного статусу)

**Професійно-кваліфікаційні мотиви**  
(невідповідність займаній посаді)

**Невдоволеність якістю життя**  
(відсутність можливості самореалізації, незадоволеність потреб)

**Невдоволеність умовами всередині підприємства**  
(некомфортні умови на робочому місці)



# Види мотивації



# Методи мотиваційного впливу на персонал організації

**Економічні**  
(заробітна плата)

**Цільові**  
(чітка постановка цілей)

**Психологічні заохочення**  
(похвала, осуд, статус)

**Дисциплінарні**  
(зауваження, догана, звільнення)

**Групи методів**

**Усунення негативних стимулів**  
(позитивна мотивація без загроз)

**Партисипативні**  
(колективне прийняття рішень, робота в команді)

**Розширення і збагачення змісту роботи**  
(нові проекти та технології)

# Матеріальні методи мотивації

Оплата праці

Знижки на товари  
компанії

Матеріальна  
допомога

Премії  
і бонуси

Пільги та соцпакет

Забезпечують базові  
потреби та оцінку внеску  
працівника

Надбавка до окладу

Побутові послуги

Оплата лікування, відпочинку,  
навчання

Використання ОЗ фірми

# Структура системи мотивації персоналу



- 4. Розробка і оцінка системи мотивації персоналу підприємства

# Алгоритм розробки системи мотивації персоналу

- I етап**  
**Діагностика**  
**цілей**
- Уточнення цілей підприємства
  - Визначення використовуваних форм і умов стимулювання
  - Визначення потреб, мотивів і цілей працівників
  - Визначення особливостей організації, які повинні бути враховані у системі стимулювання

- II етап**  
**Проектування**
- Вибір нових форм і методів стимулювання, які відповідають потребам, мотивам і цілям працівників
  - Визначення умов застосування стимулів, які будуть орієнтувати персонал на досягнення цілей організації

- III етап**  
**Запровадження**  
**програми**
- Документаційне закріплення положень системи стимулювання
  - Навчання менеджерів новим методам стимулювання підлеглих
  - Розробка і впровадження засобів контролю економічної ефективності запровадженої системи мотивації

# Основні розділи проекту мотивації персоналу



Ціль і очікувані результати проекту

Категорії працівників

Строк дії проекту

Критерії оцінки працівників

Система заохочень і покарань

Календарний план заходів

Відповідальність за виконання

Бюджет проекту

# Види мотиваційного аудиту

**Соціально-економічний** -  
оцінка соціально-економічної  
ефективності управління мотивацією

**Організаційно-технологічний** -  
оцінка використовуваних в  
організації документів і процедур

**Соціально-психологічний** -  
оцінка мотиваційного потенціалу  
працівників



# Методи проведення мотиваційного аудиту

- Настановні, експертні інтерв'ю;
- Аналіз діючої документації;
- Спостереження за роботою керівників;
- Анкетування і тестування персоналу;
- Формалізований опис процедур;
- Статистичні методи обробки результатів вивчення потреб працівників.