

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDZ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Olga Karatšarova

**TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI MÕJUTAVAD FAKTORID
LÄTIS JA EESTIS RESTORANI LIDO NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	5
1.1 Значение и роль мотивации персонала	5
1.2 Обзор классических теорий мотивации.....	11
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ У СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА LIDO В ЭСТОНИИ И ЛАТВИИ.....	22
2.1 Описание предприятия и метода исследования.....	22
2.2 Результаты опроса работников ресторана LIDO	26
2.2.1 Анализ полученных данных в Эстонии	26
2.2.2 Анализ полученных данных в Латвии.....	31
2.2.3 Корреляционный анализ	35
2.3 Выводы и предложения.....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	46
ПРИЛОЖЕНИЯ	48
Приложение 1. Опросник на русском языке	48
Приложение 2. Опросник на латышском языке	51
Приложение 3. Опросник на эстонском языке	54
Приложение 4. Графики.....	57
AUTOREFERAAT	61
SUMMARY	66

ВВЕДЕНИЕ

В ресторане Lido, как и на любом другом предприятии, главным ресурсом является человеческий. Знания и умения обычного человека – это огромный потенциал для достижения целей предприятия и получения прибыли, однако, данный ресурс в наше время используется хуже всего.

Чем больше работники предприятия удовлетворены условиями работы, отношениями с коллегами и руководством, оплатой труда, тем более эффективен их труд.

Очень важно понимать, какие именно факторы влияют на сотрудников в большей степени, какие в меньшей, и выявив эти факторы, создать систему мотивации, которая поможет быстрее достичь целей предприятия.

Актуальность исследуемой темы данной работы заключается в том, что работодатели не всегда принимают во внимание особенности психологии работников, внедряя нововведения в систему мотивации труда, однако, от системы мотивации зависит не только трудовая активность работника, но и конечные результаты деятельности предприятия в целом.

Цель данной дипломной работы: выявить факторы, влияющие на мотивацию персонала ресторана Lido в Эстонии и Латвии, исходя из теории ожидания Виктора Врума, теории справедливости Джона Адамса, теории самодетерминации Эдварда Дэси & Ричарда Райана и теории социального научения Альберта Бандуры.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение литературы по проблеме мотивации трудовой деятельности.
2. С помощью анкет проведение опроса среди работников предприятия Lido в Эстонии и Латвии.
3. С помощью программы Microsoft Excel обработка полученных данных и составление графиков.

4. Выявление корреляционной связи между сотрудниками Lido в зависимости от национальности.
5. Анализ данных и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в Эстонии и Латвии на предприятии Lido.

В качестве метода исследования использовался статистический анализ, корреляционный анализ и анкетирование. Анкета была составлена на русском, эстонском и латышском языке, включала в себя 40 утверждений. Все утверждения делились на 4 блока: 1-10 вопросы относились к теории ожидания Виктора Врума, 11-20 к теории справедливости Джона Адамса, 21-30 к теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана и 31-40 к теории социального научения Альберта Бандуры. Вопросы были составлены в утвердительной форме, каждое утверждение отображало один из факторов, влияющих на мотивацию персонала, исходя из исследуемых теорий.

Объектом исследования были рестораны: Lido: Suur-Sõjamäe 4, Lido: Estonia pst. 9, Lido: Tammsaare tee 104A, Lido Riga: Krasta 76.

Предметом исследования являлись факторы, влияющие на мотивацию работников.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первой части описывается роль и значение мотивации персонала в системе управления, а также ведется краткий обзор классических теорий мотивации используемых в исследовании. Вторая часть работы состоит из краткого описания предприятия, метода исследования, анализа факторов, влияющих на мотивацию сотрудников ресторана Lido в Эстонии и Латвии и выявления взаимосвязи между работниками в зависимости от национальности, а также разработка предложений по совершенствованию системы мотивации на основании исследуемых теорий. В работе использовалась литература в количестве 20 книг, 2 журнала и 11 интернет источников на русском и английском языке.

1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Значение и роль мотивации персонала

Мотивация (лат. *moveo* – «двигаю») – совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата. (1, стр.390)

Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. Если знания об исследованиях, связанных с потребностями человека, не будут применяться на практике, то интерес к этим вопросам стоит немного. В первую очередь, такие проблемы интересуют менеджеров, которым очень важно знать мотивы поведения людей, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива. (2, стр.10)

Мотивация труда – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями. (3, &1.1)

Проблема отношения к труду, методика научного управления процессом формирования высокой трудовой мотивации, имеет исключительное значение не только для судеб общества (через соединение в общий поток совершаемого в стране), но и коренным образом влияет на личность самого работника: в труде не просто проявляются, но и формируются способности человека, его характер и особенности личности в целом.

Работа для человека не может быть процессом нейтральным. В психологии есть закон: личность такова, какова ее деятельность. В плохой работе создается плохая личность. Плохая работа не только не выгодна для общества, она губительна и для личности. Хороший человек не может быть плохим работником. И наоборот, если человек плохой, то и работник никудышный. (4, стр.7)

Менеджер должен общаться и мотивировать. Для этого понадобятся социальные навыки, доверие, нацеленность на результат и другие условия, например, обеспечение справедливого вознаграждения, которое уравнивает заслуги человека с потребностями и стабильностью группы. Мотивация возможна благодаря продуманным кадровым решениям, рабочим заданиям, высоким требованиям к эффективности и разумным решениям насчет компенсаций и вознаграждений. (5, стр.42)

Самый драгоценный ресурс любой компании ее сотрудники – используется сейчас хуже всего. Навыки и умения обычного человека обеспечивают огромный потенциал для роста, продуктивности, эффективности, достижения целей и получения прибыли. По данным *Robert Half and Associates* (рекрутинговая компания, основанная в 1948 году), среднестатистический человек вырабатывает только половину своих возможностей. Остальные 50 процентов в течение рабочего дня уходят преимущественно впустую – из-за праздных разговоров с коллегами, зависания в интернете, опозданий или ранних уходов, бесконечных кофе-брейков и обедов, а также решения личных дел. (6, стр.3)

Вот одна из причин бесполезной траты времени, приводящей во многих компаниях к серьезной утечке финансов: люди недостаточно мотивированы, а поэтому недостаточно сконцентрированы на своей работе. Им не хватает настойчивости и нацеленности на выполнение работы. (6, стр.4)

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются (7, стр.43):

- Высокая текучесть кадров
- Низкий уровень исполнительской дисциплины
- Некачественный труд (брак)
- Халатное отношение к труду
- Низкий уровень межличностных коммуникаций

- Неудовлетворенность работой сотрудников
- Низкий профессиональный уровень персонала
- Безынициативность сотрудников
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
- Низкий моральный дух в коллективе и т. д.

Создать эффективную системы мотивации персонала, является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента, однако хороший руководитель, сможет с ней справиться. Человеческий капитал представляет собой сумму психической, эмоциональной и физической энергий человека. (6, стр.4)

В конечном счете, все замыкается на человеке, на его квалификации, творческих возможностях, мотивации трудиться с наибольшей отдачей. Какими бы потенциально эффективными не были нововведения – их судьба в руках, разуме, чувствах человека. И руководителям важно сформировать эффективный коллектив. (8, стр.188)

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения. Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них. (9, стр.131)

Чтобы мотивировать людей на какие-то действия, нужно, чтобы они вас слышали. А чтобы они вас услышали, надо сначала услышать их. По-другому не получится. Не получится, если вы все время будете идти впереди. Потому что ваши сотрудники должны сначала оценить то, что вы с ними на одной волне и понимаете их потребности и проблемы. (10, стр.10)

Для построения эффективной системы мотивации нужно знать 13 основных принципов (11, стр.12):

1. Соответствие целей оплаты труда и мотивации целям предприятия.
2. Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала.
3. Выявление и устранение демотивирующих факторов.

4. Понятность и прозрачность системы вознаграждения.
5. Справедливость системы оплаты труда.
6. Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.
7. Своевременность выплаты вознаграждения.
8. Комплексность системы мотивации, которая должна включать материальное и нематериальное вознаграждение.
9. Мониторинг рынка зарплат. Конкуентоспособность ваших зарплат.
10. Вовлеченность персонала в проведение изменений.
11. Учет этапа жизненного цикла компании.
12. Соответствие системы компенсации корпоративной культуре.
13. Взаимосвязь с employment brand – брендом компании на рынке труда.

По мнению Ветлужских Е. эффективное функционирование систем мотивирования возможно только при обязательном соблюдении руководителем данных принципов.

Модель мотивации персонала

Рассмотрим роль мотивации в достижении целей организации (см. рис.1). Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает влияние внешняя среда. Например, потребность человека в пище создает напряжение голода.



Рисунок 1. Модель мотивации

Источник: Д. В. Ньюстром, К. Дэвис 2000, стр.108

Испытывающий его индивид должен обследовать «окрестности» и выяснить, какие продукты питания (внешние стимулы) помогут ему удовлетворить голод. Окружающая среда, в свою очередь, влияет на аппетит человека, на особые виды пищи (итальянский рыбац, возможно, предпочтет жареную рыбу, а скотовод из штата Колорадо – отбивную). Оба они преследуют одну и ту же цель, но их потребности удовлетворяют различные блюда. Кроме того, работникам должны быть обеспечены возможностью достижения поставленных целей и необходимыми для этого ресурсами. В то же время само по себе наличие целей и осознание стимулов удовлетворения потребностей индивида также являются мощными мотивирующими факторами. Производительный труд работника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности и побуждения удовлетворяются. Со временем возникают новые потребности, и цикл возобновляется. (12, стр.108)

Основные мотивы трудовой деятельности

Рассмотрим те побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом.

Первая группа причин – побуждения общественного характера. Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, это и желание оказывать помощь другим людям (что может проявляться в обучении детей, в лечении больных, в защите своего отечества и т. д.), это и общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает – тот не ест»), и нежелание прослыть тунеядцем.

Вторая группа – получение определенных материальных благ для себя и семьи: зарабатывание денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей.

Третья группа – удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации: человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он – не только потребитель, но и созидатель. В процессе созидания он получает удовлетворение от творчества, оправдывает смысл своего существования. К этой же группе относится и мотив, связанный с удовлетворением потребности в общественном признании, в уважении со стороны других. (13, &14.1)

Трудовая деятельность человека обычно мотивируется одновременно несколькими мотивами, которые относятся к разным вышеперечисленным группам.

Виды мотивации

В психологии принято выделять следующие виды мотивации человека:

- Внешняя мотивация – это мотивация, которая не связана с содержанием какой-то деятельности, а обусловлена внешними для человека обстоятельствами (участие в соревнованиях, чтобы получить награду и т.п.).
- Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная с содержанием деятельности, но не с внешними обстоятельствами (занятия спортом, потому что это доставляет положительные эмоции т.п.).
- Положительная мотивация – это мотивация, основанная на положительных стимулах (если я не буду капризничать, то родители дадут мне поиграть в компьютерную игру и т.п.).
- Отрицательная мотивация – это мотивация, основанная на отрицательных стимулах (если я не буду капризничать, то родители не будут меня ругать и т.п.).
- Устойчивая мотивация – это мотивация, основанная на естественных потребностях человека (утоление жажды, голода и т.п.).
- Неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянной внешней поддержки (бросить курить, сбросить вес и т.п.).

Устойчивая и неустойчивая мотивация различается и по типам. Существует два основных типа мотивации: «к чему-то» или «от чего-то» (ещё это часто называют «методом кнута и пряника»). (14)

Методы мотивации

Методы мотивации персонала можно разделить на экономические, организационно-административные и социально-психологические.

1) Экономические методы мотивации обусловлены экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических

методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. (15)

2) Организационно-административные методы основаны на власти, подчинении регламенту, законам, уставу, субординации и т.п. Также они могут опираться на возможность принуждения. (14)

3) Социально-психологические методы применяются для повышения социальной активности работников. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы мотивации основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения долга во внутреннюю потребность человека. (3, стр.116)

Учитывая то, что все люди разные, применить какой-либо один метод для мотивации представляется неэффективным, поэтому в управленческой практике, в большинстве случаев, должны присутствовать все три метода и их комбинации. Например, применение только организационно-административных или экономических методов не позволит активизировать творческий потенциал сотрудников. Успешность мер, повышающих мотивацию, зависит от грамотного и комплексного их осуществления, а также от систематического наблюдения за сотрудниками и умелого выявления потребностей каждого сотрудника в отдельности. (14)

1.2 Обзор классических теорий мотивации

Теории мотивации трудовой деятельности возникли в сороковых годах XX века и развиваются в настоящее время.

Существует много различных теорий мотивации. Однако единой теории мотивации пока не существует. Из-за сложности феномена мотивации невозможно дать однозначный ответ на вопрос о том, что мотивирует людей к хорошей работе. Этому есть ряд причин. Во-первых, основной источник мотивации труда – это конкретная ситуация, в которой находится конкретный работник. Кроме того, мотивация изменяется со временем и зависит от конкретных обстоятельств, в которых находится работник. И наконец, на организационное поведение и работу человека могут оказывать влияние одновременно значительное число переменных. Знание закономерностей мотивации труда позволяет руководителям понять, как лучше воздействовать на персонал, с тем, чтобы люди работали более эффективно. (16, стр.243)

Все теории мотивации разделяются на две большие категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации получили развитие в 50-е годы XX столетия. При формировании теоретической базы решающее значение имели труды А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга. Содержательные теории мотивации объединяет предпосылка о приоритете потребности как основной силе, побуждающей к действию. (17, & 4.2)

Содержательные теории мотивации описывают структуру и содержание потребностей, их связь с мотивацией человека к деятельности; пытаются ответить на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. (18, стр.360)

В любой момент времени человек испытывает несколько основных потребностей, таких как потребность в еде, достижениях или денежном вознаграждении. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются определенные образцы поведения индивида, направленные на удовлетворение указанных нужд. Человеческие потребности можно сравнить со скрытым списком вещей, которые индивид желал бы получить, ради чего он, собственно, и участвует в процессе труда. Осознание менеджментом потребностей подчиненных определяет то, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации. (19, стр.500)

Пожалуй, самая известная теория содержания мотиваций была разработана Абрахамом Маслоу. Его теория иерархии потребностей предполагает, что в основе мотивации

человека лежит комплекс потребностей, причем нужды конкретного индивида располагаются в иерархическом порядке (см. рис.2).



Рисунок 2. Пирамида Маслоу из 5 уровней

Источник: Дафт Р. Менеджмент 2015, стр.503

Согласно теории А. Маслоу, первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только после этого активизируются более высокие стремления. Таким образом, удовлетворение нужд человека происходит последовательно: сначала физиологические, потом потребности в безопасности, затем в принадлежности и если человек нуждается в физической безопасности, он будет направлять все усилия на то, чтобы создать вокруг себя соответствующую среду, не испытывая потребностей в самоуважении и самоактуализации. После того как потребность удовлетворяется, она отходит на второй план и активизируется потребность более высокого уровня. Если профсоюз добивается высокой оплаты труда и хороших условий труда для своих членов, тем самым удовлетворяются их базовые потребности, у сотрудников возникает стремление к принадлежности, желание добиться самореализации. (19, стр.503)

Позже, в других работах, А. Маслоу иногда добавлял еще два уровня: уровень познавательных способностей и уровень эстетических потребностей.

Пирамиду Маслоу часто критикуют. Педагогически спорным кажется взгляд А.Маслоу на вершину его пирамиды, на то, что потребность в самоактуализации – высшая ценность человеческой жизни. Возможно, для человека как организма это действительно так, но для

человека как личности есть и другие взгляды на главные жизненные ценности и вершины роста и развития личности. (20)

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей, и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения. (3, стр.69)

В настоящее время различных процессуальных теорий мотивации насчитывается более 50. Самыми известными являются: теория справедливости С. Адамса, комплексная теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера, теория трудовой мотивации Д. Аткинсона, теория подкрепления Б. Скиннера, теория ожидания В. Врума. (13, стр.47)

Рассмотрим подробнее 4 процессуальные теории, которые используются в данной дипломной работе, при составлении анкет.

Теория справедливости С. Адамса

Теория справедливости предложена в 1963 году американским психологом Джоном Стейси Адамсом. Данная теория исходит из того, что человек, во-первых, склонен постоянно сопоставлять полученное вознаграждение с величиной затраченных усилий, и, во-вторых, сравнивает свою зарплату с вознаграждением других, выполняющих более или менее сходную работу. Если сравнение привело к выводу о несправедливости, то возникает психическое напряжение и мотивация снижается. (21, стр.80)

Теория справедливости предполагает, что человек постоянно сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу и результату. Под *вкладом* работника понимается тот вклад, который сам работник и другие люди вносят в работу: время, рабочие усилия, объем произведенной продукции и т. д. *Результат* – это то, что сам работник и другие люди получают от работы: оплата, льготы, престиж и т. д. (16, стр.50)

Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость (22, стр.44):

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (понижение уверенности в себе).
4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Когда человек считает, что ему недоплачивают, он часто начинает работать менее интенсивно. Но более важен другой вывод С. Адамса: если человек считает, что ему переплачивают, то никакой особенной благодарности возникает, а если и возникает, то очень ненадолго, причем интенсивность усилий через некоторое время снова снижается. (21, стр.8)

Со стороны руководителей могут быть предприняты следующие действия для того, чтобы работники воспринимали систему управления как справедливую (16, стр.50):

- лучше информировать работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, бонусов, надбавок и т. п.);
- выявлять все возможные виды несправедливости;
- постоянно контролировать сравнения, которые для работников являются наиболее существенными (уровень оплаты на рынке труда для данной должности, данной отрасли и т. п.).

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. (23, стр.379)

При этом следует отметить, что восприятие и оценка справедливости работниками носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками других организаций,

выполняющих аналогичную работу. Так как производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, нужно объективно объяснить им, почему существует такая разница. (22, §4.1.)

Теория ожидания В. Врума

Теория ожидания разработана канадским психологом Виктором Врумом в 1964 году. Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является «ожидание», которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события. (22, стр. 43)

Ожидания множества возможных последствий в результате прилагаемых усилий решающим образом влияет на мотивацию деятельности. Продуктивность работы зависит от того, насколько эта продуктивность рассматривается как средство для достижения лично значимых целей. (24, стр.235)

Теория ожидания обозначает необходимым условием мотивированности человека на достижение определенной цели надежду «на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого». (23, стр.416)

Теория ожидания оперирует тремя факторами (22, стр.43):

1. *«Усилия – Результаты»* – ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат.
2. *«Результаты – Вознаграждение»* – ожидание определенного вознаграждения за результаты.
3. *Валентность* – предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения.

В. Врум утверждает, что мотивация является функцией всех трех компонентов. Это значит, что мотивация будет высокой только тогда, когда и валентность, и

инструментальность, и ожидания будут высокими. Это также подразумевает, что если один из компонентов будет равен нулю, то и общий уровень мотивации будет равен нулю. (16, стр.54)

На третьем этапе мотивообразования стоит фактор стоимости вознаграждения. Ведь ценность всякого поощрения может быть воспринята работником как щедрая и вполне достойная его усилий, но может показаться совершенно недостаточной. В книгах по менеджменту часто приводится пример о том, что руководство одной фирмы объявило: лучшие при подведении итогов за полугодие за счет фирмы поедут на отдых на Гавайи – с женами. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие работники перестали выполнять план. Через некоторое время выяснилось, что перспектива поехать на престижный курорт, даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда. (24, стр.78)

Наконец, теория ожиданий подчеркивает также роль *возможностей* в выполнении работы. Даже самые лучшие работники будут показывать низкие результаты, если их возможности ограничены. Например, даже высокомотивированные продавцы будут показывать очень низкие результаты, если их возможности будут ограничены слишком малым запасом товара, если покупатели не в состоянии позволить себе купить предлагаемый товар. (16, стр.55)

Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий (16, стр.56):

1. Определите поощрения, значимые для каждого подчиненного. Руководители должны определить, какие поощрения привлекательны для их подчиненных, наблюдая их поведение в различных ситуациях и спрашивая их, какие поощрения они предпочитают.
2. Требуемый уровень эффективности должен быть достижимым. Если подчиненные ощущают, что им поставлены слишком сложные цели, то их мотивация будет низкой.
3. Свяжите поощрения с результатом. Чтобы поддерживать мотивацию, поощрения должны быть тесно увязаны с результатами работы.
4. Анализируйте, какие факторы могут снижать эффективность поощрения.
5. Убедитесь, что поощрение соответствует достигнутым результатам. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.

Теория социального обучения А. Бандуры

В 1969 году Альберт Бандура – канадский психолог выдвинул свою теорию личности, названную теорией социального обучения.

С точки зрения А. Бандуры, люди не управляются интрапсихическими силами и не реагируют на окружение. Функционирование человека рассматривается как продукт взаимодействия поведения, личностных факторов и влияния окружения. Каждая из трех переменных в модели взаимного детерминизма способна влиять на другую переменную. В зависимости от силы каждой из переменных доминирует то одна, то другая, то третья. Иногда наиболее сильны влияния внешнего окружения, иногда доминируют внутренние силы, а иногда ожидание, вера, цели и намерения формируют и направляют поведение. (25, стр.67)

С позиций социального научения на научение главным образом влияет моделирование, через информативную функцию. Если бы люди руководствовались в повседневной жизни только методом проб и ошибок, то научение было бы очень трудоемким, не говоря уж рискованным процессом. Но, в большинстве случаев, наблюдая за другими, мы обучаемся на примерах пусть даже приблизительных, и поэтому избегаем многих ошибок. (16, стр. 6)

Бандура утверждает, что высшие интеллектуальные способности, способность оперировать символами, дают нам мощное средство воздействия на наше окружение. Посредством вербальных и образных репрезентаций мы производим и сохраняем опыт таким образом, что он служит ориентиром для будущего поведения. Наша способность формировать образы желаемых будущих результатов выливается в бихевиоральные стратегии, направленные на то, чтобы вести нас к отдаленным целям. Используя способность к оперированию символами, мы можем решать проблемы, не обращаясь к действительному, открытому поведению проб и ошибок, можем, таким образом, предвидеть вероятные последствия различных действий и соответственно изменять наше поведение. (26, &8)

Самоэффективность занимает центральное место в размышлениях Бандуры. Когда люди осознают собственную эффективность в специфической ситуации, они начинают прилагать больше усилий, дольше могут противостоять препятствиям, выдерживают враждебные обстоятельства и неприятные переживания. Высокая самоэффективность, связанная с ожиданием успеха, обычно приводит к хорошему результату и повышает

таким образом самоуважение. И, напротив, низкая самооэффективность приводит к неудаче и снижению самоуважения. (27, стр.7)

С точки зрения Бандуры, саморегулируемые побуждения усиливают поведение в основном через свою мотивационную функцию. То есть, в результате самоудовлетворения от достижения определенных целей, у человека появляется мотив прилагать все больше усилий, необходимых для достижения желаемого поведения. Уровень самопроизвольной мотивации человека обычно варьирует в соответствии с типом и ценностью побуждений и природой норм поведения. По Бандуре, есть три процесса, входящие компонентами в саморегулирование поведения: процесс самонаблюдения, самооценки и самоответа. (26, & 8)

Также А. Бандура признает важность внешнего подкрепления, но не рассматривает его как единственный способ, при помощи которого приобретает, сохраняется или изменяется наше поведение. Бандура отмечает, что многое в поведении, которое мы демонстрируем, приобретает посредством примера. Этот акцент на научении через наблюдение или через пример, а не на прямом подкреплении, является наиболее характерной чертой теории Бандуры. (25, стр.67)

Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана

Психологи Эдвард Деси и Ричард Райан в 1985 году разработали теорию мотивации, согласно которой людей направляет стремление к росту и достижениям. Получение опыта при преодолении препятствий, по их мнению, играет очень важную роль для формирования самоощущения. Теория самодетерминации фокусируется на мотивации внутренней, на желании человека постигать новое, становиться лучше, чем раньше. (28)

Самодетерминированное поведение включает в себя решения человека о том, как себя вести, базирующееся на предположении о том, как добиться удовлетворения своих потребностей. При этом поведение детерминируется информацией, поступающей от среды, а также самой личностью, которая эту информацию воспринимает и интерпретирует. Эмпирическими критериями самодетерминации являются такие ее проявления как спонтанность, креативность, интерес и личностная значимость как причины действия, чувство, ощущение себя свободным и такие психолингвистические индикаторы, как преобладание в речи глаголов “хочу” над “должен”. (29, стр.247)

Согласно теории самодетерминации, для постоянного роста людям необходимо следующее (28):

- *Компетентность.* Человек стремится получать новые знания и выработать новые навыки.
- *Связь.* Человек стремится к принадлежности, привязанности к определенной группе людей.
- *Автономность.* В то же время человек желает контролировать свое поведение и самостоятельно выбирать для себя цели.

Потребность в компетентности и самодетерминации (автономии) обеспечивает возможность понятного объяснения широкой области исследовательских и исполнительских типов поведения и идеи о том, что индивиды стремятся к развитию своих интересов и способностей. Возможность удовлетворения потребностей в автономии и компетентности обеспечивает свободу активности и организации. Развитие является способом взаимной актуализации внутренних потенциалов, интересов и объединения знаний, ценностей и регуляторных механизмов, что приводит к их гармонизации. (29, стр. 250)

По мнению Деси и Райана, ключевую роль в этом процессе играет также социальная поддержка. Через наши отношения и взаимодействие с другими мы поддерживаем и стимулируем собственный личностный рост. (28)

Проведенные в рамках теории самодетерминации исследования поддержки автономии показали, что она является важным фактором, влияющим на удовлетворенность своей работой, ее эффективность, производительность труда, а также психологическое благополучие работника. Например, Э.Деси с коллегами провели полевой эксперимент, который показал, что у менеджеров, обеспечивающих наибольшую поддержку автономии, были работники, более удовлетворенные своей работой и различными аспектами рабочей среды. Эти работники проявляли большее доверие руководству компании и чувствовали себя менее подавляемыми и контролируемыми извне. В другом исследовании, проведенном на работниках банковских компаний, было обнаружено, что у менеджеров, умеющих поддерживать ощущение автономии у персонала, были сотрудники, которые испытывали ощущение большей удовлетворенности базовых психологических потребностей, были больше вовлечены в свою работу, демонстрировали более высокие

показатели психологического благополучия и более высокие достижения, – в сравнении с сотрудниками менеджеров контролирующего типа. (30)

По мнению Деси, попытки извне мотивировать человека на что-то, на что он уже замотивирован внутренне, может подорвать его автономность. Когда его поведение начинает направляться извне, человек перестает контролировать его самостоятельно — и внутренняя мотивация исчезает.

Деси предположил, однако, что повысить внутреннюю мотивацию можно, предложив человеку неожиданное подкрепление или положительную обратную связь. Потому что это позволит человеку почувствовать себя более компетентным, что также важно для личностного роста. (29)

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ У СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА LIDO В ЭСТОНИИ И ЛАТВИИ

2.1 Описание предприятия и метода исследования

LIDO – одно из первых частных предприятий, возникших после провозглашения независимости Латвии. Сеть ресторанов и бистро LIDO учреждена в 1987 году. На данный момент в Латвии насчитывается уже 10 ресторанов. Суммарное число работников около 1050 человек. (31)

Первый LIDO бистро-ресторан в Эстонии был открыт 10.10.2009 в Таллинне в центре Solaris. Второй LIDO ресторан открылся 12.03.2015 в центре Ülemiste. Третий 12.02.2016 в центре Mustamäe. (32)

Клиентам ресторана предлагается около 500 различных блюд: мясные, рыбные, овощные и макаронные блюда, а также пиццы и блины, свежевыжатые соки и экологически чистые овощи. Ежедневное потребление овощей впечатляет: 2,6 тонны картофеля, 400 кг моркови и 250 кг лука.

В основе сети предприятий общественного питания LIDO – создание демократичных ресторанов с разнообразным меню и широкими возможностями выбора для любого клиента, организованных по принципу открытой кухни и видимого процесса приготовления пищи, с характерным для LIDO дизайном интерьера и мебели.

Видение LIDO: в течение 25 лет стать ведущим предприятием общественного питания в Европе, повышающим узнаваемость Латвии в мире.

Миссия LIDO: изменить распространенное в Европе представление о быстром питании – кормить людей качественно и в приятной атмосфере, одновременно позволяя сэкономить время и деньги. (31)

Для того, чтобы выявить факторы, влияющие на мотивацию работников ресторана LIDO в Эстонии и Латвии, с 1.02.2016 по 29.03.2016 был проведен опрос, в котором участвовало

273 сотрудника. Для сбора данных были выбраны следующие 4 ресторана из общей сети бистро-ресторанов LIDO:

- LIDO Estonia: Suur-Sõjamäe 4
- LIDO Estonia: Estonia pst. 9
- LIDO Estonia: Tammsaare tee 104A
- LIDO Riga: Krasta 76

Анкета была составлена на русском, эстонском и латышском языке. Образец можно посмотреть в **Приложение 1,2,3**. Анкета предоставлялась сотрудникам LIDO в печатном виде. Анкета включала в себя 40 утверждений. Все утверждения делились на 4 блока: 1-10 вопросы относились к теории ожидания Виктора Врума, 11-20 к теории справедливости Джона Адамса, 21-30 к теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана и 31-40 к теории социального научения Альберта Бандуры. Вопросы были составлены в утвердительной форме, каждое утверждение отображало один из факторов, влияющих на мотивацию персонала, исходя из исследуемых теорий. В исследование подробно рассмотрено влияние факторов в зависимости от национальности, т.к. данный фактор кажется мне более влиятельным, однако в анкете есть вопросы об образовании, должности, возрасте, эти данные в качестве необходимости будут предоставлены управляющему по персоналу, а также использованы в дальнейшем при написании магистерской работы. В качестве оценки работникам была предложена шкала от 0 до 10, где 0 означает, что респондент не согласен с предложенным высказыванием, а 10 означает, что полностью согласен, то есть влияние данного фактора сильное. В работу вставлены графики с вопросами, которые, по моему мнению, более четко отображают влияние определенной теории.

На рисунке 3 изображено количественное и процентное соотношение участников опроса.

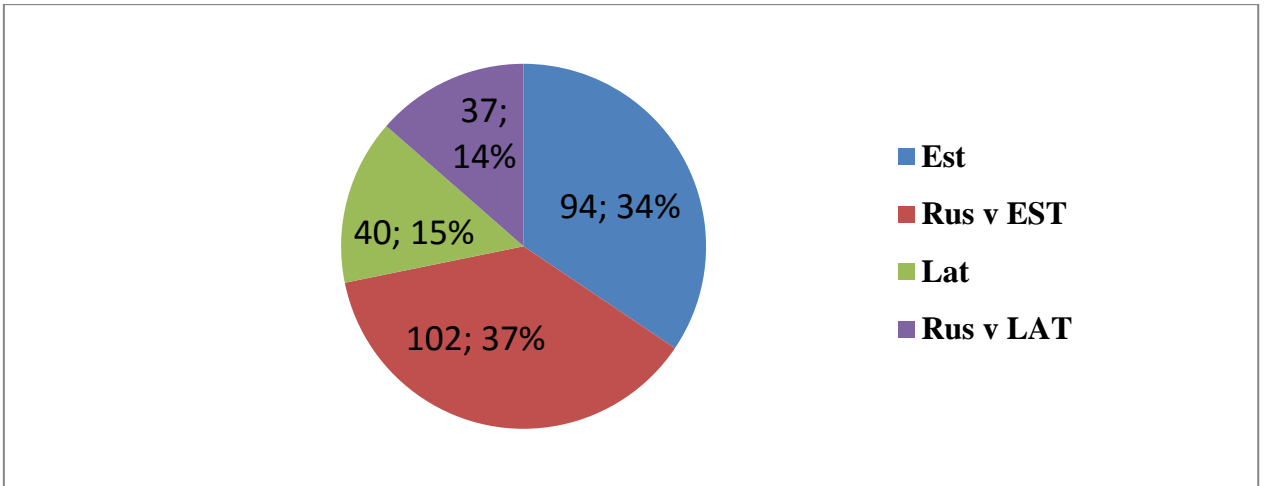


Рисунок 3. Соотношение респондентов в зависимости от национальности

Источник: составлено автором работы

Как мы видим на круговой диаграмме, в опросе участвовала 196 респондентов проживающих в Эстонии, из них 102 русских и 94 эстонца. Из Латвии 77 респондентов, из них 40 по национальности латыши и 37 русских.

На рисунке 4 изображено количественное соотношение опрошенных работников ресторана LIDO в зависимости от возраста.

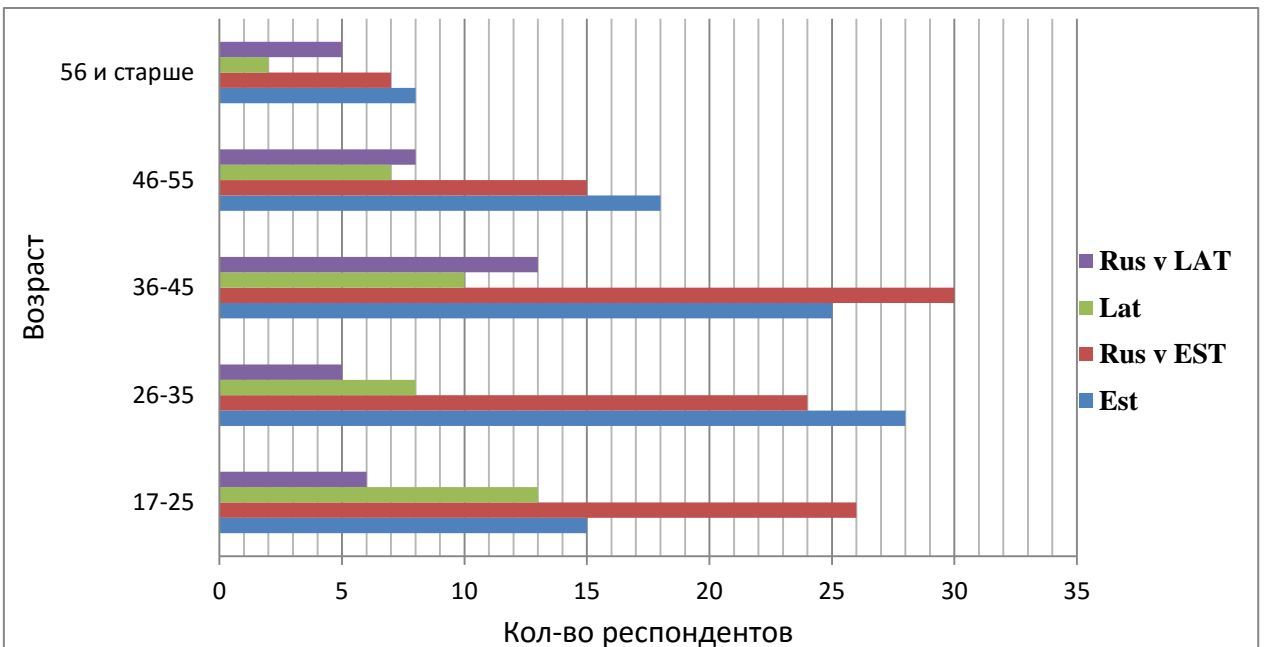


Рисунок 4. Соотношение респондентов в зависимости от возраста

Источник: составлено автором работы

В возрастной группе от 17 до 25 участвовала 6 русских из Латвии, 13 латышей, 26 русских из Эстонии и 15 эстонцев. В возрастной группе от 26 до 35 участвовало 5 русских из Латвии, 8 латышей, 24 русских из Эстонии и 28 эстонцев. Больше всего участников было в группе от 36 до 45 – 13 русских из Латвии, 10 латышей, 30 русских из Эстонии и 25 эстонцев. В возрастной группе от 46 до 55 участвовала 8 русских из Латвии, 7 латышей, 15 русских из Эстонии и 18 эстонцев. И меньше всего респондентов было в возрасте от 56 и старше – 5 русских из Латвии, 2 латышей, 7 русских из Эстонии и 8 эстонцев.

На рисунке 5 видно, сколько мужчин и женщин приняло участие в опросе.

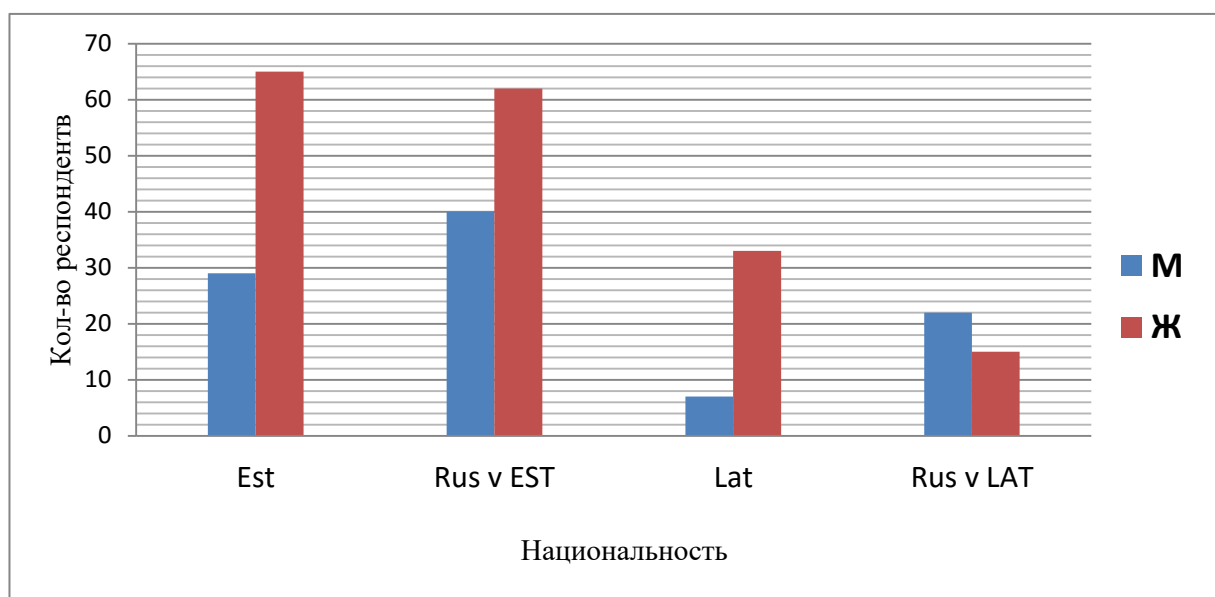


Рисунок 5. Соотношение респондентов в зависимости от пола

Источник: составлено автором работы

В исследование приняло участие 29 мужчин и 65 женщин по национальности эстонцы. Из русских, проживающих в Эстонии, было 40 мужчин и 63 женщины. Из респондентов по национальности латыши было 7 мужчин и 33 женщины. Из русских проживающие в Латвии было 22 мужчины и 15 женщин. Как видно из графика из общего числа респондентов, женщин было гораздо больше.

На круговых диаграммах на рисунке 6 изображено количественное соотношение работников LIDO в Эстонии и Латвии в зависимости от уровня образования.

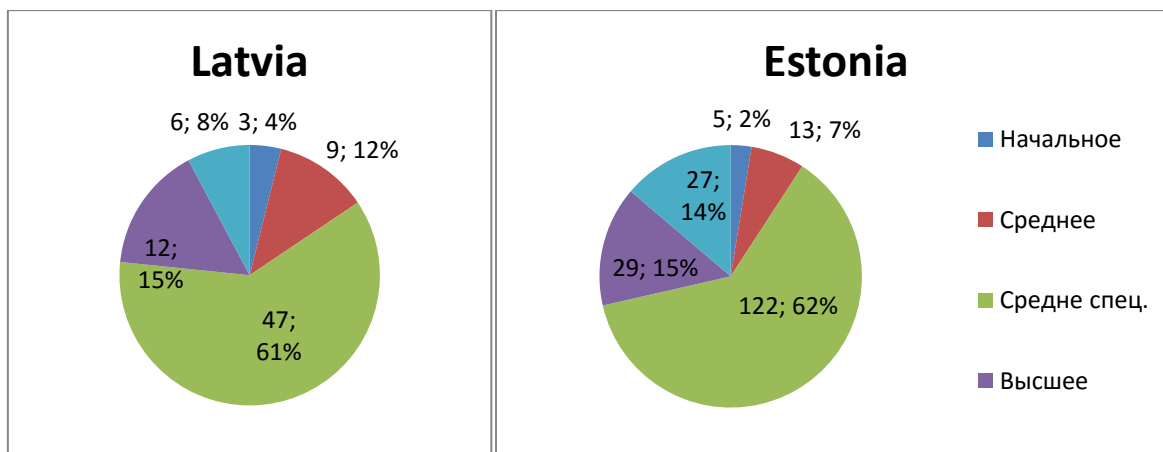


Рисунок 6. Соотношение работников в зависимости от уровня образования
Источник: составлено автором работы

Выявлено, что из всех респондентов в Латвии 47 имеют средне специальное образование, 12 высшее, 6 получают высшее, 3 начальное и 9 среднее образование. В Эстонии основная часть респондентов – 122 имеют средне специальное образование, 29 высшее, 27 получают высшее, 5 начальное и 13 среднее образование.

Также работникам ресторана был задан вопрос о должности, которую они занимают. Выявлено, что в опросе приняло участие 39 работников склада, 47 работников кухни, 15 человека занимали руководящую должность, 29 занимались бухгалтерией, 51 кассир и 92 официанта.

2.2 Результаты опроса работников ресторана LIDO

2.2.1 Анализ полученных данных в Эстонии

График на рисунке 7 отображает ответы на вопросы, относящиеся к первому блоку анкеты, то есть к теории ожидания Виктора Врума. Данный блок вопросов был направлен на то, что бы выявить, можно ли руководствоваться данной теорией у эстонцев или у русских работников ресторана при формировании программы мотивации сотрудников.

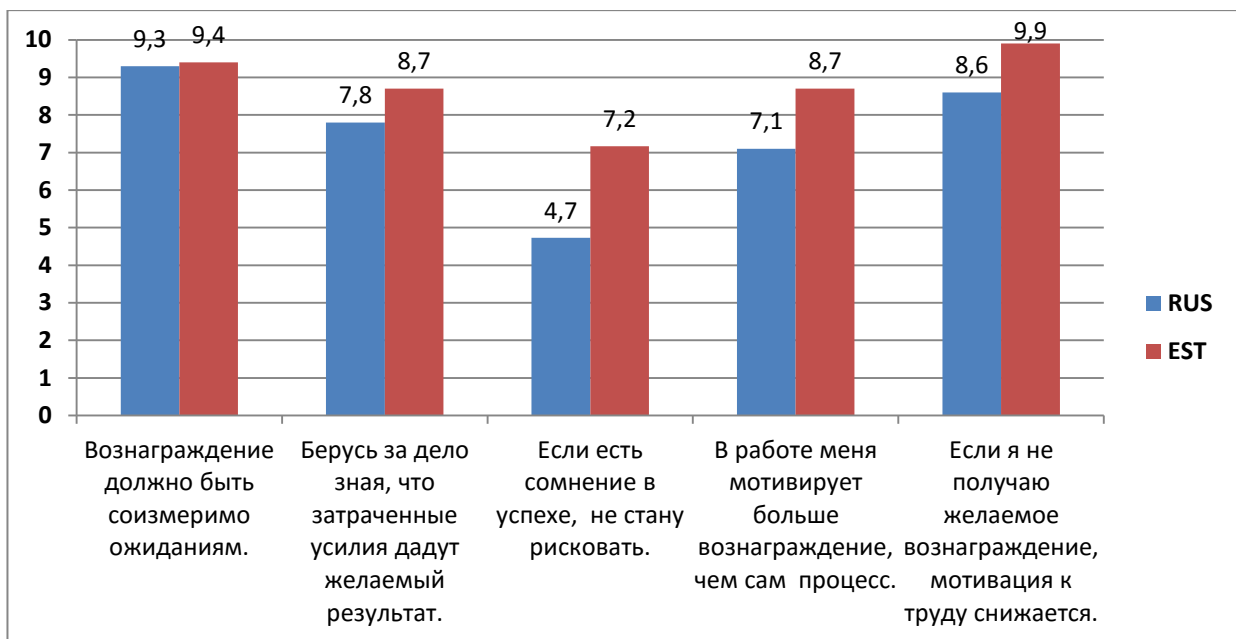


Рисунок 7. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории В. Врума

Источник: составлено автором работы

Из графика видно, что средний балл по первому вопросу одинаково высокий как у эстонцев – 9,4, так и у русских – 9,3, им важно, чтобы полученное вознаграждение было соизмеримо ожиданиям. Результаты по остальным вопросам разнятся, видно, что эстонцы более привержены данной теории. Им необходимо знать, что затраченные усилия приведут к желаемым результатам, их средний балл по данному вопросу – 8,7, у русских – 7,8 и если есть сомнения в успехе, они скорее не станут рисковать. Русские по результатам исследования в большей степени готовы пойти на риск и взяться за дело, даже если не уверены в своих силах. Так же эстонцев в большей степени, чем русских мотивирует вознаграждение, чем сам процесс, а это и есть один из главных факторов теории ожидания Виктора Врума, у эстонцев средний балл – 8,7, у русских – 7,1. И если эстонцы не получают желаемого результата, то мотивация к труду у них снижается в большей степени, чем у русских.

Остальные результаты по данному блоку вопросов (см. Приложение 4, рис.8) так же подтвердили, что эстонцы в большей степени привержены данной теории. Им важен результат работы, знание, что их деятельность и затраченные усилия приведут к желаемым результатам. За дополнительное вознаграждение они приложат больше усилий, их средний балл по данному вопросу – 9,5, у русских значительно ниже – 6,7. Эстонцам в большей степени необходима уверенность в своих силах, прежде чем браться за дело, их средняя оценка по данному утверждению – 8,9, у русских – 6,2.

Ещё один блок вопросов был составлен по теории справедливости Джона Адамса. Как уже было описано в теоретической части она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу.

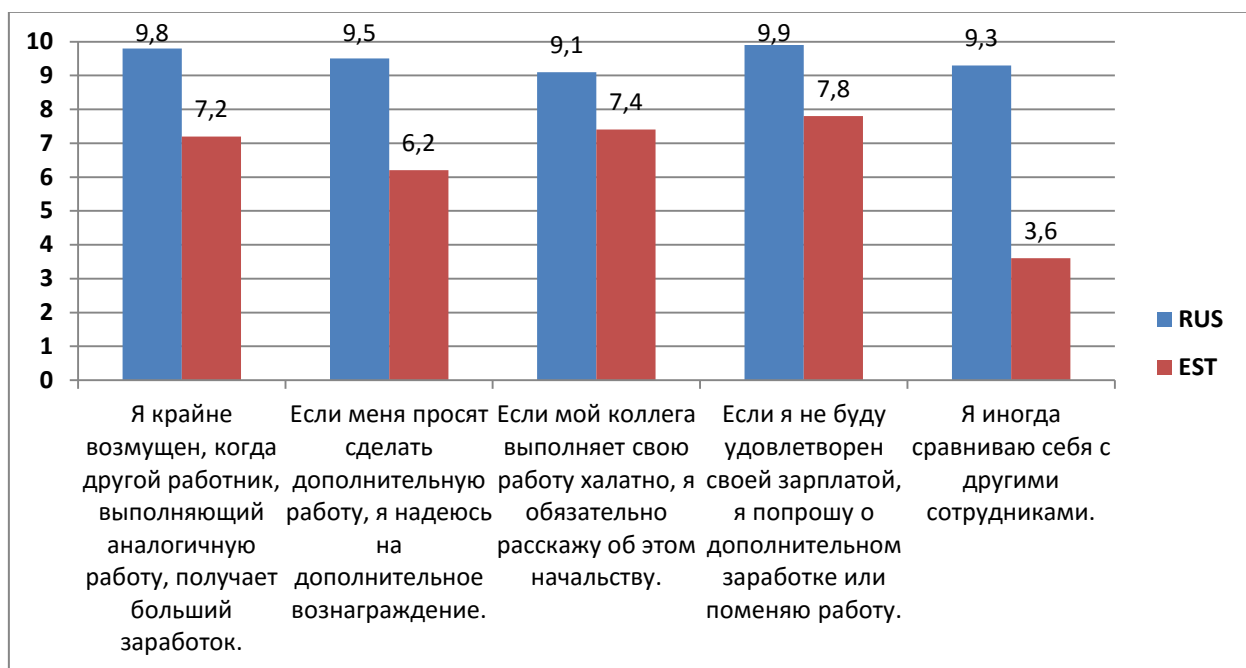


Рисунок 9. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Д. Адамса

Источник: составлено автором работы

По результатам опроса явно видно, что средние баллы по всем вопросам у русских работников выше. Русские явно возмущены, когда другой работник, выполняющий аналогичную работу, получает заработок выше. Средний балл по первому вопросу у них – 9,8, у эстонцев – 7,2. Русские всегда ожидают вознаграждение за дополнительно проделанную работу, средний балл – 9,5, у эстонцев 6,2. На основании полученных данных, можно сделать вывод, что эстонцы более бескорыстны. Также русские почти все пожалуются на работника, если он будет выполнять работу халатно, средний балл по данному вопросу у них – 9,1, у эстонцев – 7,4. Исследование показало, что русские более прямолинейны и решительны, если они не будут удовлетворены зарплатой, прямо скажут об этом или сменят работу. У русских наблюдается чаще тенденция сравнивать себя с окружающими, их средний балл по данному вопросу – 9,3, у эстонцев гораздо ниже – 3,6.

В остальных вопросах (Приложение 4, рис. 10) по данному блоку также видно, что данной теорией целесообразней руководствоваться при формировании системы

мотивации у русских работников. Русские в большей степени чем эстонцы ждут отдачи, и любое их действие должно быть чем-то подкреплено, будь то зарплатой, повышением по службе, повышением статуса или лучшими условиями труда.

Третий блок вопросов был составлен на основании теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана. Согласно теории самодетерминации, человек способен самостоятельно мотивировать себя на достижение интересных ему целей.

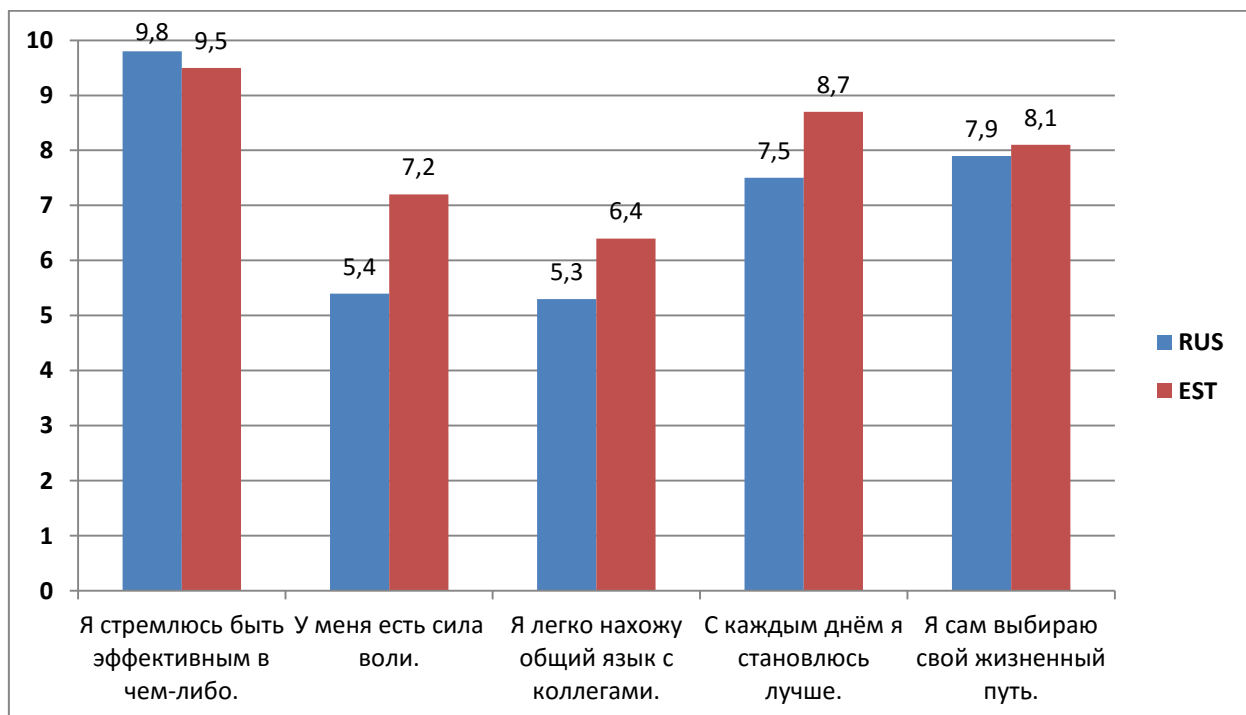


Рисунок 11. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Э.Деси и Р.Райана
Источник: составлено автором работы

Как показало исследование и русским и эстонцам важно быть эффективным в чем-либо, средний балл по первому вопросу одинаково высокий – 9,8 у русских и 9,5 у эстонцев. Сила воли у эстонцев развита сильнее, чем у русских, средний балл по данному вопросу у русских – 5,4, у эстонцев – 7,2. Так же исследование показало, что и эстонцы и русские понимают, что их жизнь в их руках, и они сами выбирают свой жизненный путь, не обвиняя обстоятельства. Однако эстонцы в большинстве случаев согласны с утверждением, что с каждым днем они становятся лучше, их средний балл – 8,7, русские реже соглашались с данным утверждением, их средний балл – 7,5. На вопрос насколько легко они находят общий язык с коллегами у эстонцев средний балл – 6,4, у русских – 5,3. Баллы низкие, что противоречит теории самодетерминации. Самодетерминируемый человек стремится к принадлежности, привязанности к определенной группе людей, и

очень легко находит общий язык с окружающими людьми. Через отношения и взаимодействие с другими он поддерживает и стимулирует собственный личностный рост.

Остальные вопросы по данному блоку выявили (см. Приложение 4, рис. 12), что эстонцы чаще, чем русские не отступают перед препятствиями, они более настойчивы в достижении цели и неудача делает их более собранными, чем русских, средний балл по данному вопросу у русских – 6,9, у эстонцев – 8,7.

Следующий график на рисунке 13 отображает ответы на 4 блок вопросов, которые относились к теории социального научения Альберта Бандуры.

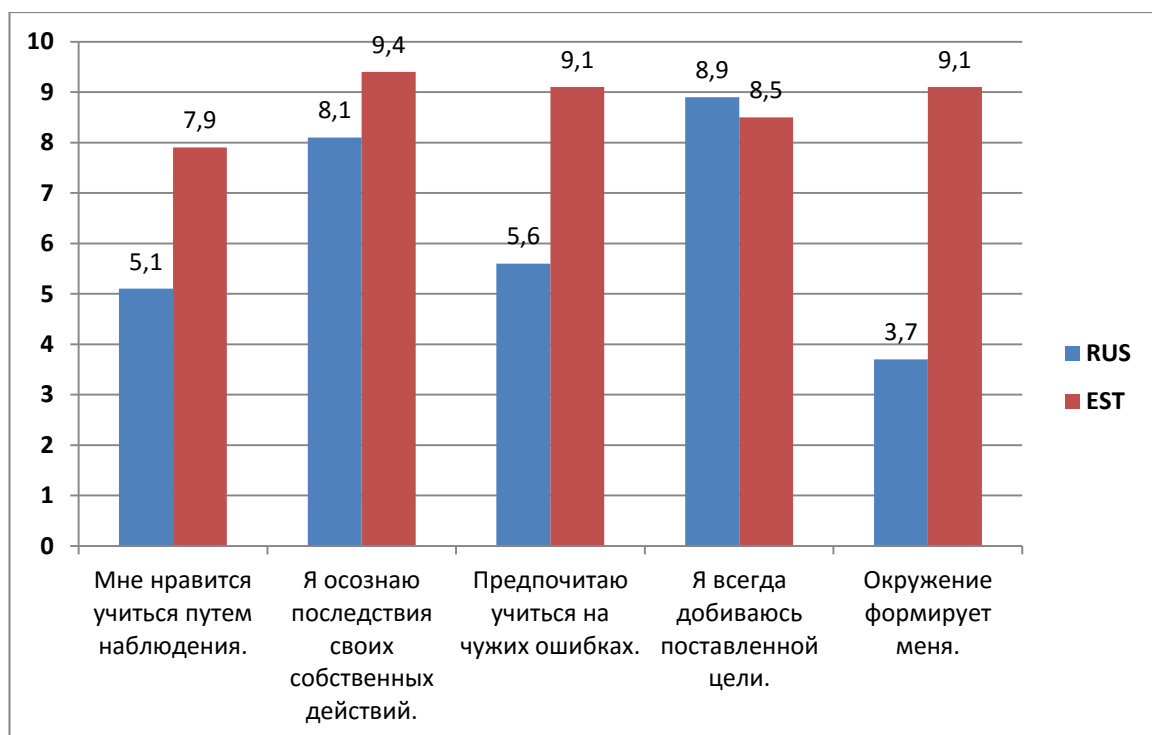


Рисунок 13. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории А. Бандуры
Источник: составлено автором работы

По результатам исследования эстонцам нравится учиться путем наблюдения, их средний балл по данному вопросу – 7,9, а у русских значительно ниже – 5,1. Эстонцы в большей степени, чем русские осознают последствия своих действий, их средняя оценка – 9,4, а у русских – 8,1. Эстонцы предпочитают учиться в основном на чужих ошибках, русские больше методом проб и ошибок (Приложение 4, рис. 14). Эстонцы осознают в большей степени, что окружение формирует их, а это и является одним их главных факторов теории социального научения – влияние внешнего окружения, которое и направляет

поведение людей. По данному вопросу эстонцы дали оценку – 9,1, русские в меньшей степени осознают, что окружение влияет на них, они более проактивны, их оценка была гораздо ниже – 3,7. Можно сделать вывод, что данная теория будет лучше применима на эстонцах, почти по всем вопросам средний балл гораздо выше у эстонцев, чем у русских.

2.2.2 Анализ полученных данных в Латвии

График на рисунке 15 отображает ответы на вопросы, относящиеся к первому блоку анкеты, то есть к теории ожидания Виктора Врума. Данный блок вопросов был направлен на то, что бы выявить, можно ли руководствоваться данной теорией у латышей или русских работников ресторана при формировании программы мотивации сотрудников.

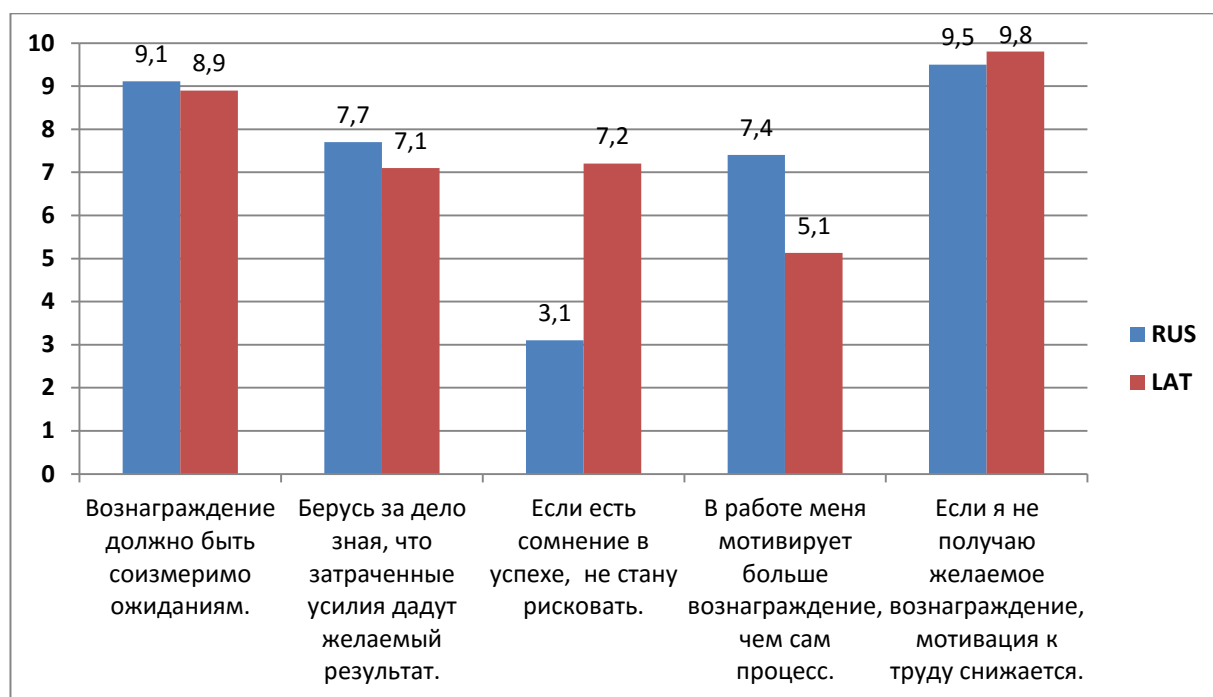


Рисунок 15. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории В. Врума
 Источник: составлено автором работы

Из графика видно, что и латышам и русским важно, что бы вознаграждение было соизмеримо ожиданиям. Средняя оценка по данному вопросу примерно одинаковая – 9,1 у русских и – 8,9 у латышей. И русским и латышам, проживающим в Латвии, необходимо знать, что затраченные усилия дадут желаемый результат, средний балл по данному высказыванию у русских – 7,7, у латышей – 7,1. Однако исследование выявило, что русские в большей степени готовы идти на риск, чем латыши и денежное вознаграждение мотивирует русских намного больше, чем латышей. Их средний балл – 7,4, у латышей –

5,1, из этого можно сделать вывод, что латышей мотивирует сам процесс в большей степени, а это противоречит теории Виктора Врума.

Остальные вопросы по данному блоку (см. Приложение 4, рисунок 16) показали, что и латыши, и русские, включаясь в работу, почти всегда верят в успех, средний балл у русских – 8,4, у латышей – 8,8. Латышам в большей степени нужна уверенность в своих силах, чтобы взяться за трудное дело, их средний балл по данному утверждению – 9,1, у русских – 6,2, что еще раз подтверждает то высказывание, что русские чаще идут на риск.

Следующий блок вопросов был составлен по теории справедливости Джона Адамса. Сущность данной теории заключается в том, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу.

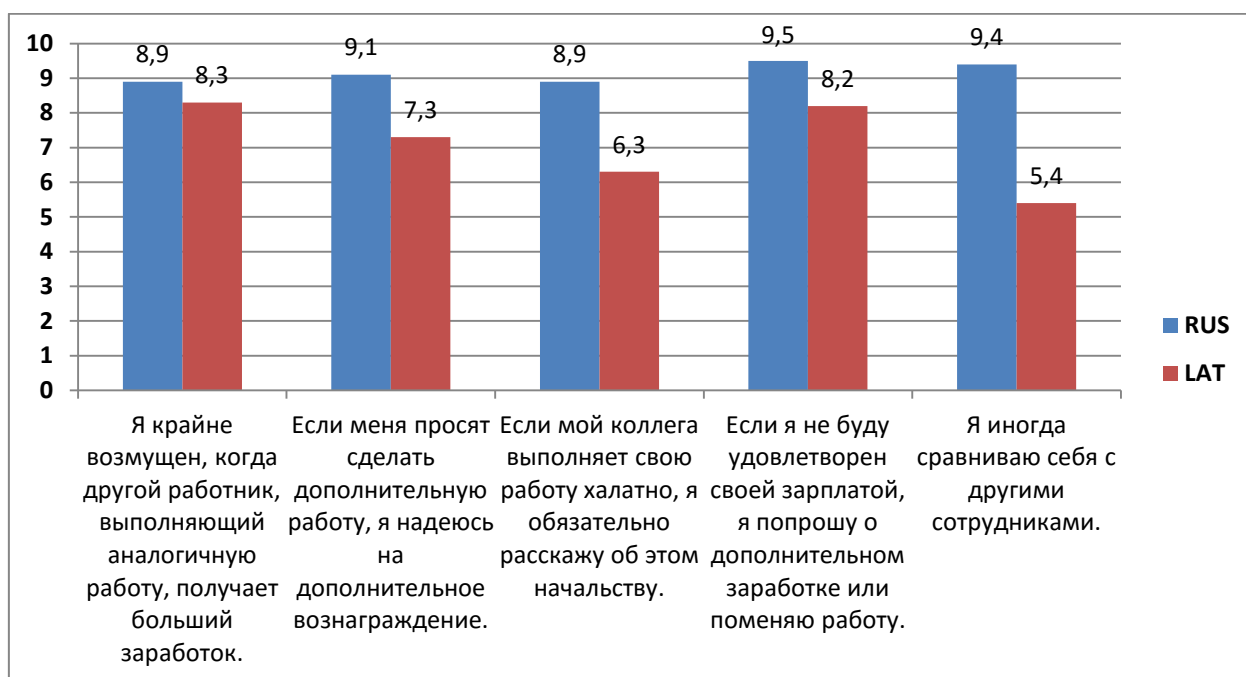


Рисунок 17. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Д. Адамса

Источник: составлено автором работы

Исследование показало, что и русские и латыши крайне возмущены, когда другой работник, выполняющий аналогичную работу, получает заработок выше. Средний балл по первому вопросу у них – 8,9, у латышей – 8,3. Русские всегда ожидают вознаграждение за дополнительно проделанную работу, средний бал – 9,1, у латышей – 7,3. Также русские почти все пожалуются на работника, если он будет выполнять работу халатно, средний

балл по данному вопросу у них – 8,9, у латышей – 6,3. Исследование показало, что русские более прямолинейны и решительны, если они не будут удовлетворены зарплатой, прямо скажут об этом или сменят работу, латыши реже решатся на данный поступок. У русских наблюдается чаще тенденция сравнивать себя с окружающими, их средний балл – 9,4, у латышей гораздо ниже – 5,4.

В остальных вопросах (**Приложение 4, рис.18**) по данному блоку также видно, что данной теорией целесообразней руководствоваться при формировании системы мотивации у русских работников. Если они обнаруживают неопределенность в отношении оценки своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. Если же они узнают, что личное вознаграждение выше, чем у других за аналогичную работу, то в большинстве случаев это не оказывает положительного стимулирующего влияния на повышение интенсивности их труда, а в этом и заключается сущность данной теории.

Третий блок вопросов был составлен на основании теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана. Теория самодетерминации фокусируется на мотивации внутренней, на желании человека постигать новое, становиться лучше, чем раньше.

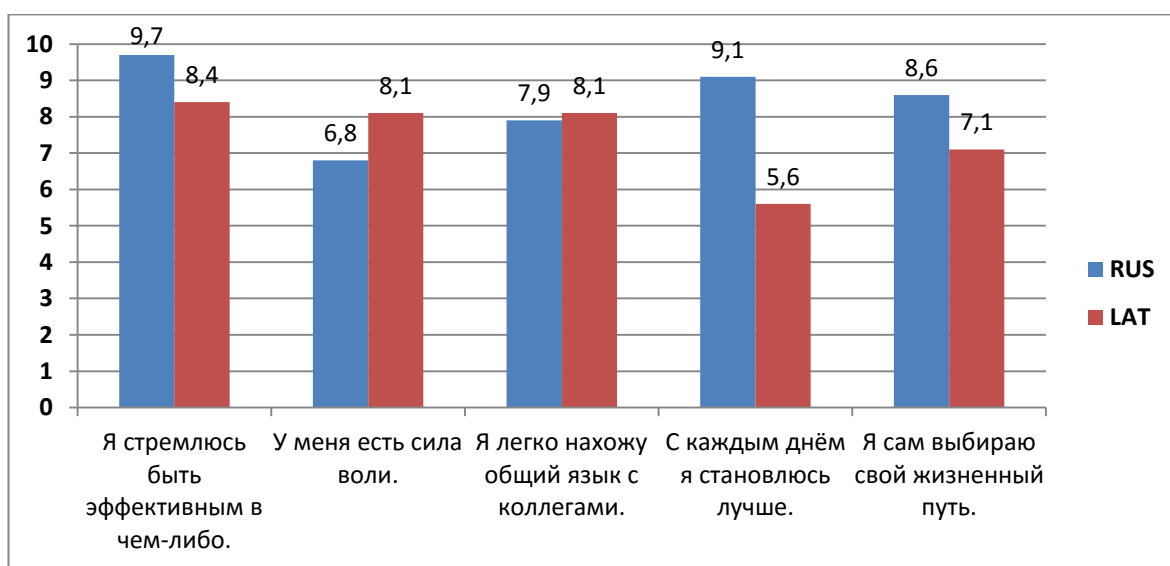


Рисунок 19. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Э.Деси и Р.Райана
Источник: составлено автором работы

Как показало исследование, быть эффективным для русских, проживающих в Латвии важнее, чем латышам, их средний балл – 9,7, однако, и у латышей тоже высокие баллы – 8,4, а вот сила воли более развита у латышей. Русские в большинстве случаев согласны с утверждением, что с каждым днем они становятся лучше, их средний балл – 9,1, латыши

намного реже соглашались с данным утверждением, их средний балл – 5,6. Русские в большей степени, согласны с утверждением, что они сами выбирают свой жизненный путь, их средний балл – 8,6 у латышей – 7,1, они чаще перекладывают ответственность на обстоятельства. На вопрос насколько легко они находят общий язык с коллегами, у латышей средний балл – 8,1, у русских – 7,9. Баллы высокие, что говорит о приверженности к теории самодетерминации. Самодетерминируемый человек стремится к принадлежности, привязанности к определенной группе людей, и очень легко находит общий язык с окружающими людьми.

Следующие вопросы по данному блоку выявили (см. Приложение 4, рис.20), что латыши в большей степени, чем русские контролируют своё поведение. Их средний балл по данному вопросу – 9,1, у русских – 7,4. Однако когда нужно соревноваться у русских гораздо чаще возникает интерес и азарт, чем у латышей. На вопрос насколько сильно они проявляют настойчивость в достижение цели и русские и латыши поставили одинаково высокие баллы – 9,3, что противоречит ответу на вопрос о силе воле, можно сделать вывод, что русские вероятно слукавили, отвечая на данный вопрос, либо подошли безответственно к опроснику.

Следующий график на рисунке 21 отображает ответы на 4 блок вопросов, которые относились к теории социального научения Альберта Бандуры. Как уже говорилось в теории, Альберт Бандура, рассматривает функционирование человека как продукт взаимодействия поведения, личностных факторов и влияния окружения.

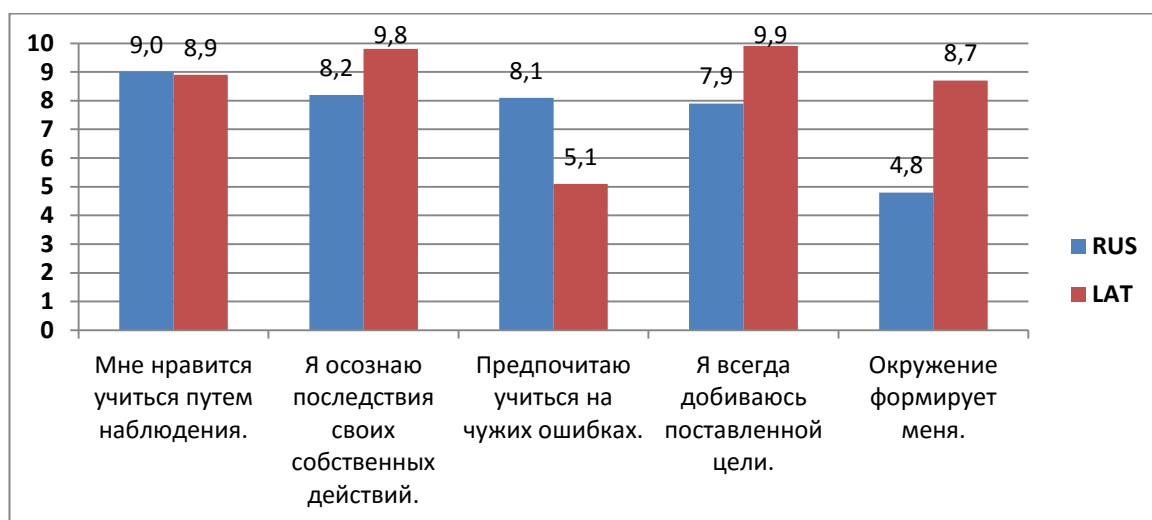


Рисунок 21. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории А. Бандуры
 Источник: составлено автором работы

По результатам исследования и русским и латышам нравится учиться путем наблюдения, средний балл по данному вопросу у русских – 9,0, а у латышей – 8,9. Латыши в большей степени осознают последствия своих действий, и, предугадывая какое поведение вызовет их поступок, они стараются действовать должным образом. Русские предпочитают чаще учиться на чужих ошибках, средний балл по данному вопросу – 8,1, у латышей значительно ниже – 5,1, на основе этого можно сделать вывод, что они учатся в большей степени на своих ошибках. Данный факт подтверждается полученными данными на вопрос об обучении методом проб и ошибок (см. Приложение 4, рис. 22). Также латыши чаще считают, что окружение формирует их, а это и является одним из главных факторов теории социального научения – влияние внешнего окружения, которое и направляет поведение людей. По данному вопросу латыши дали оценку – 8,7, русские в меньшей степени осознают, что окружение влияет на них, их оценка была гораздо ниже – 4,8.

2.2.3 Корреляционный анализ

Корреляция представляет собой меру зависимости переменных. В данном исследовании использовалась корреляция Пирсона, вычислялась при помощи программы MS Excel. Коэффициент корреляции Пирсона представляет собой меру линейной зависимости двух переменных. Коэффициенты корреляции изменяются в пределах от -1.00 до +1.00. Значение -1.00 означает, что переменные имеют строгую отрицательную корреляцию. Значение +1.00 означает, что переменные имеют строгую положительную корреляцию. Значение 0.00 означает отсутствие корреляции.

При подборе линии тренда Excel автоматически рассчитывает значение величины R², которая характеризует достоверность аппроксимации: чем ближе значение R² к единице, тем надежнее линия тренда аппроксимирует исследуемый процесс. (33)

Одной из задач исследования была – выявление взаимосвязи, корреляции между русскими, проживающими в Эстонии и Латвии, между эстонцами и русскими, проживающими в Эстонии и между латышами и Эстонцами. Как показало исследование, взаимосвязь везде отсутствует, коэффициент корреляции равен 0, кроме одного единственного случая.

На рисунке, отображенном на графике 23, видна зависимость между ответами русских, проживающих в Эстонии и русских, проживающих в Латвии.

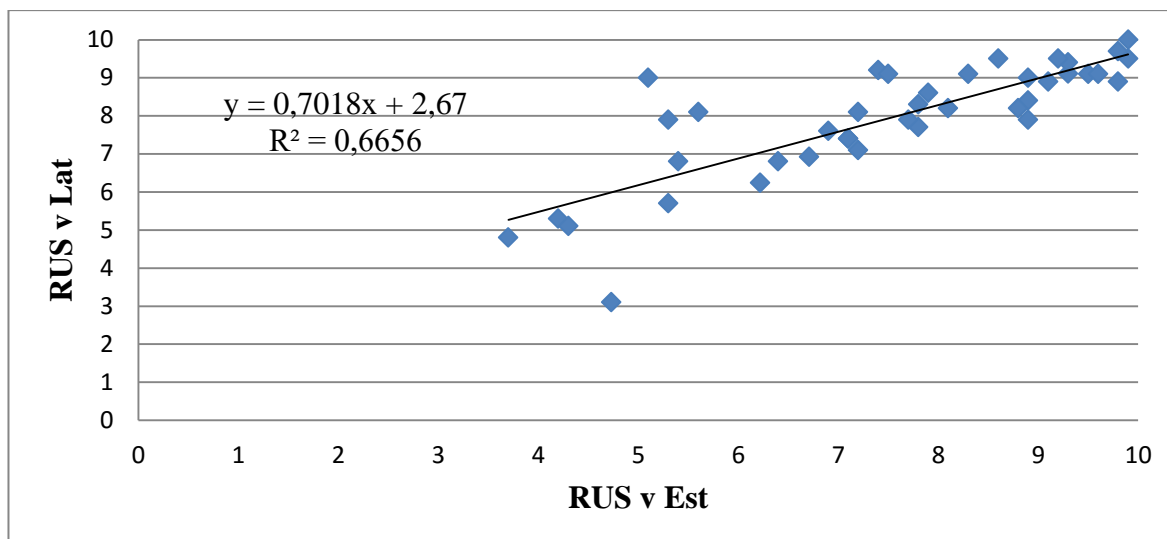


Рисунок 23. Линейная зависимость между русскими, проживающими в Эстонии и русскими, проживающими в Латвии

Источник: составлено автором работ

На графике отображено уравнение регрессии: $y = 0,7018x + 2,67$. Коэффициент уравнения 0,7018 показывает что при увеличении средней оценки по всем высказываниям из опросника у русских проживающих в Латвии на 1 балл, средний балл у русских проживающий в Эстонии увеличится на 0,7018 балла.

Коэффициент корреляции, рассчитанный с помощью программы MS Excel, равен 0,82, это означает, что зависимость между ответами русских проживающих в Эстонии и Латвии есть – она линейная, положительная, высокая.

Коэффициент аппроксимации $R^2 = 0,6656$. Это говорит о том, что наша модель на 67% объясняет поведение случайных величин, то есть прямая отображенная на графике 23 примерно на 67% достоверна.

2.3 Выводы и предложения

На рисунке 24 изображен график, на котором видны общие данные, полученные в результате исследования. На графике отображена суммарная средняя оценка по каждому блоку вопросов, где наглядно видно у кого какая теория доминирует. Как уже было сказано выше, анкета делилась на 4 блока. 1-10 вопросы относились к теории ожидания Виктора Врума, 11-20 к теории справедливости Джона Адамса, 21-30 к теории

самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана и 31-40 к теории социального научения Альберта Бандуры.

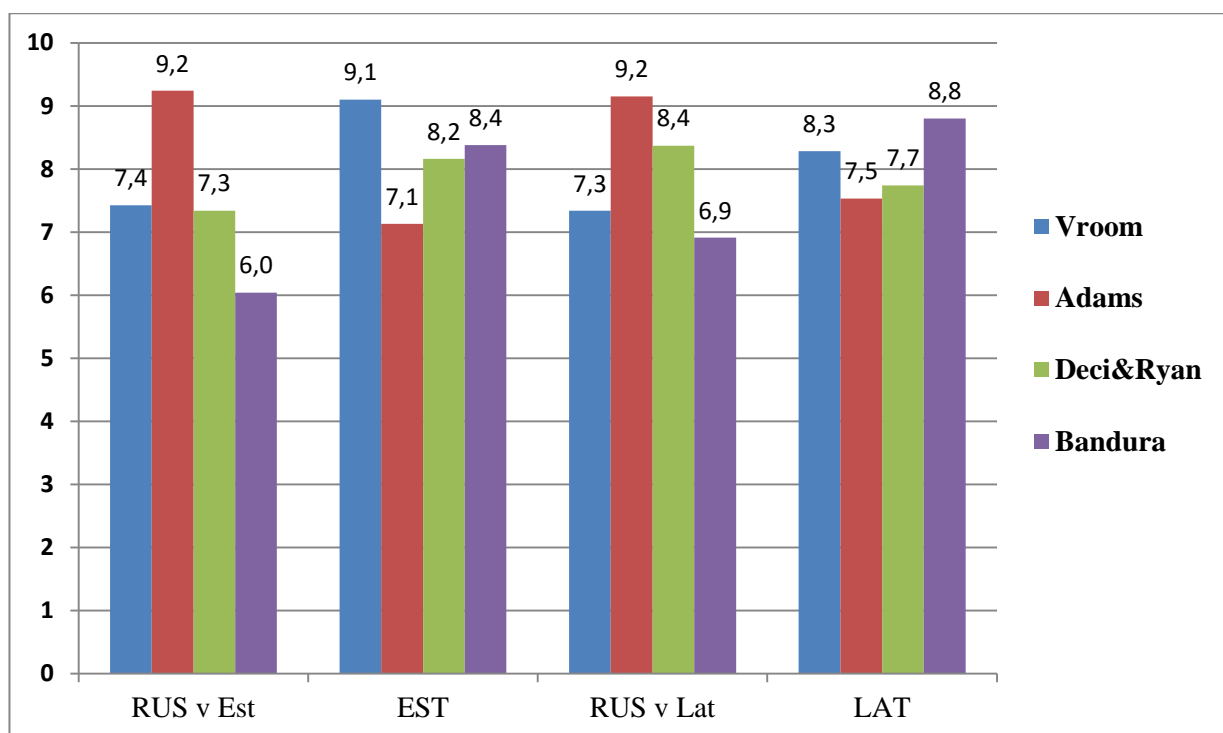


Рисунок 24. Средняя оценка по каждому блоку вопросов

Источник: составлено автором работ

Исследование показало, что для формирования системы мотивации у русских, проживающих в Эстонии, следует придерживаться в большей степени теории справедливости Джона Адамса, влияния факторов описанных в данной теории самое сильное, средняя оценка по данному блоку вопросов – 9,2.

Согласно теории справедливости Джона Адамса, основными факторами, влияющими на мотивацию человека, являются окружающие, с которыми он постоянно себя сравнивает. Те усилия, которые он прикладывает при выполнении работ, и то, что он получает за это, должно быть соизмеримо и справедливо по отношению к другим. Именно стремление восстановить справедливость используется в данной теории как объяснение трудовой мотивации.

Следуя теории справедливости Джона Адамса, для того, что бы замотивировать данную группу работников, руководителю персонала следует:

- провести анализ удовлетворенности работников их трудового вклада и полученного результата, что бы выявить их собственную индивидуальную оценку справедливости;
- отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия;
- понимать, что работники склонны сравнивать себя с другими подчиненными, применять равные критерии ко всем сотрудникам (беспристрастность);
- система вознаграждения должна быть прозрачной и понятной; вариант переплаты, как правило, вызывает у работника чувство дискомфорта и, в целом, также способствует ухудшению его удовлетворенности трудом;
- должно быть адекватное отношение к точке зрения любого сотрудника;
- предоставлять работникам объяснения принятых решений.

Также необходимо помнить, что данная группа респондентов работает рядом с работниками по национальности эстонцы, и если руководитель будет применять для них одну систему мотивации, а для остальных работников другую, это тоже вызовет дискомфорт. Руководитель должен учитывать и влияние других факторов, которые не учитывались в данной теории, особенно потому, что на графике видно, что средний балл по другим теориям тоже выше среднего.

На мотивацию эстонцев в большей степени оказывает влияние факторы, которыми оперирует теория ожидания Виктора Врума, их средний балл по данной теории 9,1. Главные факторы, исходя из данной теории, которые мотивируют работников: ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат; ожидание определенного вознаграждения за результаты и валентность конкретного вознаграждения. Также высокие баллы по теории социального научения Альберта Бандуры, средний балл по данному блоку вопросов у них – 8,4. Согласно данной теории функционирование человека рассматривается как продукт взаимодействия поведения, личностных факторов и влияния окружения.

Для того, что бы в коллективе был благоприятный мотивационный климат, менеджеру следует:

- провести анализ удовлетворенности работников получения ими конкретного вознаграждения;

- должен сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями каждого сотрудника и привести их в соответствие;
- давать вознаграждение только за эффективную работу;
- дать работникам уверенность в том, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого результата;
- должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы;
- должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением;
- говорить работникам, что конкретно от него ожидают, тогда он начнет предпринимать действия, приносящие удовлетворение ему и устраивающие его руководителя;
- предоставлять дополнительное обучение, направлять на курсы повышения квалификации;
- рассказывать о последствиях чужих действий (наказания или поощрения);
- говорить работникам о том, что они эффективны, ведь осознающие самоэффективность прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем сомневающиеся в своих возможностях.

Исследование выявило, что для формирования системы мотивации у русских, проживающих в Латвии, также следует придерживаться в большей степени теории справедливости Джона Адамса, влияния факторов описанных в данной теории самое сильное, средняя оценка по данному блоку вопросов – 9,2.

Согласно теории справедливости Джона Адамса, основными факторами, влияющими на мотивацию человека, являются окружающие, с которыми он постоянно себя сравнивает. Справедливость используется в данной теории как объяснение трудовой мотивации.

Следуя теории справедливости Джона Адамса, для того, что бы замотивировать данную группу работников, руководителю персонала следует:

- провести анализ удовлетворенности работников их трудового вклада и полученного результата, что бы выявить их собственную индивидуальную оценку справедливости;

- отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия;
- понимать, что работники склонны сравнивать себя с другими подчиненными, применять равные критерии ко всем сотрудникам (беспристрастность);
- система вознаграждения должна быть прозрачной и понятной; вариант переплаты, как правило, вызывает у работника чувство дискомфорта и, в целом, также способствует ухудшению его удовлетворенности трудом;

Также необходимо помнить, что данная группа сотрудников работает рядом с латышами, и если руководитель будет применять для русских одну систему мотивации, а для латышей другую, это тоже вызовет дискомфорт. Руководитель должен учитывать и влияние других факторов, которые не учитывались в данной теории, особенно потому, что на графике видно (см. рис. 24), что средний балл по теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана относительно высокий – 8,4. Теория самодетерминации фокусируется на мотивации внутренней, на желании человека постигать новое, становиться лучше, чем раньше. Руководствуясь данной теорией руководителю по персоналу следует:

- позволять проявлять креативность в работе;
- говорить сотрудникам об их значимости;
- ставить перед сотрудниками сложные, постоянно новые задачи;
- давать больше свободы и самостоятельности работникам;
- создать доброжелательную атмосферу в коллективе, так как данная группа работников через отношения и взаимодействие с другими поддерживает и мотивирует себя.

На латышей в большей степени оказывают влияние факторы, влияющие на мотивацию сотрудников по теории социального научения Альберта Бандуры, средний балл по данному блоку вопросов у них – 8,8.

Согласно данной теории функционирование человека рассматривается как продукт взаимодействия поведения, личностных факторов и влияния окружения. Каждая из трех переменных способна влиять на другую переменную. Иногда наиболее сильны влияния внешнего окружения, иногда доминируют внутренние силы, а иногда ожидание, вера, цели и намерения формируют и направляют поведение. (15, стр. 67)

Для того, что уровень мотивации к труду у данной группы работников был на высоком уровне, управляющий по персоналу должен:

- говорить работникам, что конкретно от него ожидают, тогда он начнет предпринимать действия, приносящие удовлетворение ему и устраивающие его руководителя;
- предоставлять дополнительное обучение, направлять на курсы повышения квалификации;
- рассказывать о последствиях чужих действий (наказания или поощрения);
- понимать важность внешнего подкрепления, но не рассматривать его как единственный способ для мотивирования;
- говорить работникам о том, что они эффективны, ведь осознающие самоэффективность прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем сомневающиеся в своих возможностях;
- напоминать об успехах, ведь они являются мощным источником самоэффективности;
- создать спокойное эмоциональное состояние в коллективе;
- не действовать методом наказания, а объяснять сотрудникам что они делают неверно.

Исследуемые теории расходятся по ряду вопросов, но не взаимоисключают друг друга. На графике, изображенном на рисунке 24 также видно, что средняя оценка у латышей по теории ожидания Виктора Врума тоже высокая. Менеджеру по персоналу следует учесть данный факт и:

- провести анализ удовлетворенности работников получения ими конкретного вознаграждения;
- сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями каждого сотрудника и привести их в соответствие;
- сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы;
- установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Исследуемые теории расходятся по ряду вопросов, но не взаимоисключают друг друга. Из-за сложности феномена мотивации единой теории мотивации пока не существует. Как

показало исследование, средние баллы по всем теориям выше среднего. Нужно уметь оперировать разными теориями, в зависимости от того, какие задачи возникают на пути у менеджера по персоналу, чтобы направить работников к эффективному и продуктивному труду. Самое главное и первое правило это проводить регулярные беседы с работниками по поводу удовлетворенности существующей системы мотивации, и в случае необходимости устранять возникшую дисгармонию и вовремя восстановить благоприятный климат в рабочем коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы заключалась в выявлении факторов, которые влияют на мотивацию персонала ресторана Lido в Латвии и Эстонии, исходя из теории ожидания Виктора Врума, теории справедливости Джона Адамса, теории самодетерминации Эдварда Деси & Ричарда Райана и теории социального научения Альберта Бандуры.

Для достижения поставленной цели были составлены анкеты на русском, эстонском и латышском языке. Анкета включала в себя 40 утверждений. Все утверждения делились на 4 блока: 1-10 вопросы относились к теории ожидания Виктора Врума, 11-20 к теории справедливости Джона Адамса, 21-30 к теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана и 31-40 к теории социального научения Альберта Бандуры. Вопросы были составлены в утвердительной форме, каждое утверждение отображало один из факторов, влияющих на мотивацию персонала, исходя из исследуемых теорий. В качестве оценки работникам была предложена шкала от 1 до 10, где 1 означает, что респондент не согласен с предложенным высказыванием, а 10 означает, что полностью согласен, то есть влияние данного фактора сильное. С помощью программы Microsoft Excel были обработаны полученные данные и составлены графики, где наглядно видно, средняя оценка по каждому блоку вопросов, в зависимости от национальности. Также был проведен корреляционный анализ, который помог выявить зависимость между сотрудниками Lido работающими в Эстонии и Латвии.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

1) На русских, проживающих в Эстонии и Латвии, оказывают самое сильное влияние факторы, относящиеся к теории справедливости Джона Адамса, средняя оценка по данному блоку вопросов – 9,2. Согласно теории справедливости Джона Адамса, основными факторами, влияющими на мотивацию человека, являются окружающие, с которыми он постоянно себя сравнивает. Те усилия, которые он прикладывает при выполнении работ, и то, что он получает за это, должно быть соизмеримо и справедливо по отношению к другим. Именно стремление восстановить справедливость используется в данной теории как объяснение трудовой мотивации. Однако необходимо помнить, что

данная группа респондентов работает рядом с работниками по национальности эстонцы, и если руководитель будет применять для них одну систему мотивации, а для остальных работников другую, это тоже вызовет дискомфорт. Руководитель должен учитывать и влияние других факторов, которые не учитывались в данной теории, особенно потому, что средние баллы по другим теориям тоже выше среднего.

2) На латышей в большей степени оказывают влияние факторы, влияющие на мотивацию сотрудников по теории социального научения Альберта Бандуры, средний балл по данному блоку вопросов у них – 8,8, а также факторы, относящиеся к теории ожидания Виктора Врума, средний балл по данному блоку вопросов – 8,3. Согласно теории социального научения Альберта Бандуры, мотивация человека рассматривается как продукт взаимодействия поведения, личностных факторов и влияния окружения. Каждая из трех переменных способна влиять на другую переменную. Иногда наиболее сильны влияния внешнего окружения, иногда доминируют внутренние силы, а иногда ожидание, вера, цели и намерения формируют и направляют поведение. Теория ожидания Виктора Врума оперирует такими факторами как: ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат; ожидание определенного вознаграждения за результаты и валентность конкретного вознаграждения.

3) На мотивацию эстонцев в большей степени оказывает влияние факторы, которыми оперирует теория ожидания Виктора Врума, их средний бал по данной теории 9,1. Главные факторы, исходя из данной теории, которые мотивируют работников: ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат; ожидание определенного вознаграждения за результаты и валентность конкретного вознаграждения. Также высокие баллы по теории по теории социального научения Альберта Бандуры, средний балл по данному блоку вопросов у них – 8,4. Согласно данной теории функционирование человека рассматривается как продукт взаимодействия поведения, личностных факторов и влияния окружения.

4) Корреляционная связь была выявлена в одном единственном случае, между русскими, проживающими в Латвии и русскими, проживающими в Эстонии. Коэффициент корреляции, рассчитанный с помощью программы MS Excel, равен 0,82, это означает, что зависимость есть – она линейная, положительная, высокая.

Как уже ранее говорилось, исследуемые теории расходятся по ряду вопросов, но не взаимоисключают друг друга. Из-за сложности феномена мотивации единой теории

мотивации пока не существует. Как показало исследование, средние баллы по всем теориям выше среднего. Нужно уметь оперировать разными теориями, в зависимости от того, какие задачи возникают на пути у менеджера по персоналу.

Подводя итоги, можно сказать, что цель данной работы является достигнутой, так как в результате проведения исследований, выявлены факторы, оказывающие наиболее сильное влияние на мотивацию сотрудников ресторана Lido в Эстонии и Латвии, также составлены рекомендации, которые в дальнейшем послужат основой для реконструкции программы мотивации в ресторане Lido.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) **Виханский О.С., Наумов А.И.** (2007). *Менеджмент*. Москва: БЕК. 390 стр.
- 2) **Уткин Э.А.** (2000). *Основы мотивационного менеджмента*. Москва: ЭКМОС. 352 стр.
- 3) **Шапиро С.А.** (2008). *МОТИВАЦИЯ*. Москва: ГроссМедиа. 150 стр.
- 4) **Каверин С.Б.** (2015). *Мотивация труда*. Москва: Ин. псих. РАН. 228 стр.
- 5) **Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello** (2008). *Management*. NY: Harper Business. 256 pp.
- 6) **Brian Tracy** (2013). *Motivation*. Publisher: АМАСОМ. 128 pp.
- 7) *Пирамида Маслоу плюс*. (2013). Административно-управленческий портал. Журнал № 5 Менеджмент в России и за рубежом [WWW]
<http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/04.shtml> (7.04.2016)
- 8) **Юкаева В.С.** (2012). *Принятие управленческих решений*. Москва: Дашков и Ко. 324 стр.
- 9) **Веснин В. Р.** (2012). *Менеджмент*. Москва: Проспект. 616 стр.
- 10) **Steve Chandler** (2012). *100 Ways To Motivate Yourself: Change Your Life Forever*. Career Press. 224 pp.
- 11) **Ветлужских Е. Н.** (2016). *Мотивация и оплата труда*. Москва: Альпина Паблишер. 159стр.
- 12) **Ньюстром Дж. В., Кэйт Д.** (2000) *Организационное поведение* / Пер. с англ. СПб.: Питер. 448 стр.
- 13) **Ильин Е.П.** (2000). *Мотивация и мотивы*. СПб: Питер. 512 стр.
- 14) *Мотивация деятельности человека*. (2012). Психология человека. [WWW]
<https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php#2> (21.03.2016)
- 15) *Экономические методы мотивации*. (2015). Разумный менеджмент. [WWW]
<http://www.imanagment.ru/zooms-103-1.html> (26.04.2016)
- 16) **Травин В. В., Магура М. И., Курбагова М. Б.** (2012) *Мотивационный менеджмент*. СПб.: Питер. 296 стр.
- 17) **Цыпленкова М. В., Моисеенко И. В., Гуремина Н. В., Бондарь Ю. А.** (2013). *Основы менеджмента*. Москва: Академия Естествознания. 130стр.

- 18) Лукичѳва Л.И. (2006). *Управление организацией*. Москва: Омега. 360 стр.
- 19) Дафт Р. (2015). *Менеджмент*. СПб.: Питер. 656 стр.
- 20) *Пирамида потребностей Маслоу*. (2016). Н.И. Козлов. [WWW]
http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida_potrebnostey_maslou (23.04.2016)
- 21) Каверин С.Б. (1998). *Мотивация труда*. Москва: РАН. 224 стр.
- 22) *Теория ожидания Виктора Врума*. (2012). П.А. Михненко. [WWW]
<http://free.megacampus.ru/xbookM0012/index.html> (23.05.2016)
- 23) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1992). *Основы менеджмента*. Москва: Дело. 704 стр.
- 24) Хекхаузен Х. (2003). *Мотивация и деятельность*. Москва: Смысл. 860 стр.
- 25) *Теория социального научения*. (2010). И.А. Коверзнева. [WWW]
<http://psyera.ru/teoriya-socialnogo-naucheniya-bandury-1156.htm> (11.03.2016)
- 26) Hjelle, D.Ziegler. (1992). *Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications*. 3th ed.: McGraw-Hill. 603pp.
- 27) Альберт Бандура (2000). *Теория социального научения*. СПб.: Евразия. 320 стр.
- 28) *Теория самодетерминации*. (2012). Практика психологии. [WWW]
<http://www.aboutyourself.ru> (12.04.2016)
- 29) Deci E.L., Ryan R.M. (2008) *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health*. — Canadian Psychology. Vol. 49. 182–185 pp.
- 30) *Self-determination theory: present and future*. (2010). Gordeeva T.O. [WWW]
<http://psystudy.ru> (20.04.2016)
- 31) *Par tums*. (2009). ООО LIDO. [WWW] <http://www.lido.lv/lat/> (22.02.2016)
- 32) *О нас*. (2015). ООО LIDO. [WWW] <http://www.lido.ee/ru/> (23.02.2016)
- 33) *Статистика в аналитической химии*. (2008). А.В. Гармаш. [WWW]
<http://chemstat.com.ru/node/12> (16.03.2016)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Опросник на русском языке



Мои факторы мотивации-

опрос 2016 год

Уважаемый респондент! Спасибо за участие! Надеюсь на Вашу откровенность!

При оценивании утверждений используется шкала от 0 до 10, где "0" означает, что Вы не согласны с утверждением и "10" означает, что Вы абсолютно согласны.

START...

1	Я сделаю работу лучше, если мне предложат дополнительное вознаграждение.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Я берусь за трудное дело, только если на 100% уверен в своих силах.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Вознаграждение должно быть соизмеримо ожиданиям.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	В работе меня мотивирует больше денежная компенсация, чем сам процесс.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Включаясь в работу, как правило, всегда верю в успех.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Берусь за дело зная, что затраченные усилия дадут желаемый результат.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Я должен быть уверен, что моя эффективная деятельность, приведет меня к желаемым результатам.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	В работе мне важен результат.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Если я не получаю желаемое вознаграждение, мотивация к труду снижается.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 1. Опросник на русском языке (продолжение)

11	Я крайне возмущен, когда другой работник, выполняющий аналогичную работу, получает больший заработок.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Если меня просят сделать дополнительную работу, я надеюсь на дополнительное вознаграждение.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Если мой коллега выполняет свою работу халатно, я обязательно расскажу об этом начальству.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Если я не буду удовлетворен своей зарплатой, я попрошу о дополнительной зарплатке или поменяю работу.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Я иногда сравниваю себя с другими сотрудниками.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	За низкую оплату, я не намерен выкладываться на 100%.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Я не приемлю вознаграждения выплачиваемые «черным налом».	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Проявляя инициативу в работе, я надеюсь, что ее оценят.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Проявляя терпимость к коллегам, надеюсь, что и ко мне будут относиться толерантно.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Каждый должен получать заработную плату, которую заслуживает.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	С каждым днём я становлюсь лучше.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю желание продолжать дело.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Я сам выбираю свой жизненный путь.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Я легко нахожу общий язык с коллегами.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	У меня есть сила воли.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Я контролирую своё поведение.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю желание продолжать дело.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 1. Опросник на русском языке (продолжение)

31	Я буду улыбочивым, зная, что это понравится моему окружению.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Мне нравится учиться путем наблюдения.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Наблюдая перед собой пример хорошо проделанной работы, хочется повторить.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Я осознаю последствия своих собственных действий.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Предпочитаю учиться на чужих ошибках.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Я понимаю, что мое плохое поведение, приведет к нежелательному результату.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Я всегда добиваюсь поставленной цели.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Люблю учиться читая книги.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Окружение формирует меня.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Не люблю учиться методом проб и ошибок.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Мои данные *(отметь галочкой подходящий вариант)*

Пол

 М

 Ж

Возраст

 17-25

 26-35

 36-45

 46-55

 56 и старше

Национальность

 ЭСТ

 РУС

 другой

.....

Образование

 начальное

 среднее

 средне

 специал. высшее

 получаю высшее

Занимаемая должность

Приложение 2. Опросник на латышском языке



Tal linna Tehnikaülikooli
Tallinna Kolledž
Tallinn College of Technology
University of Technology

Mani motivācijas faktori- intervija 2016

Cienījamais respondent! Paldies par piedalīšanos! Ceru uz Jūsu godīgumu!

Apgalvojumu izvērtēšanai izmantojiet skalu no 0 līdz 10, kur „0” nozīmē, ka Jūs nepiekrītat apgalvojumam un „10” nozīmē ka pilnīgi piekrītat tam.

START...

1	Es izpildīšu darbu labāk, ja man piedāvās papildu samaksu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Es uzņemos grūtu darbu, tikai tad, ja esmu 100% pārliecināts par savām spējām.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ja mani māc šaubas par panākumiem kādas lietas uzsākšanā, drīzāk gan neesmu gatavs riskēt.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Atalgojumam jābūt samērojamam ar ceļībām.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Darbā mani motivē vairāk naudas kompensācija, nekā pats process.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Sākot strādāt, kā vienmēr, ticu panākumiem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Uzņemos darbu, zinot, ka pieliktās pūles dos vēlamu rezultātu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Man jābūt pārliecinātam, ka mana efektīvā darbība sniegs vēlamu rezultātu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Darbā man ir svarīgs rezultāts.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Ja es nesaņemu vēlamu atbildību, motivācija darbam samazinās.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 2. Опросник на латышском языке (продолжение)

11	Esmu pilnīgi sašutis, ja cits darbinieks, kurš izpilda analoģu darbu, saņem lielāku algu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ja mani lūdz izpildīt papildu darbu, es ceru uz papildu atalgojumu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Ja mans kolēģis izpilda darbu pavisā, es noteikti paziņošu par to priekšniecībai.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Ja es būšu neapmierināts ar savu algu, es lūgšu papildu peļņu vai nomainīšu darbu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Es dažreiz salīdzinu sevi ar citiem darbiniekiem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Par zemu atalgojumu, es negrātos izlikt sevi visu par visiem 100%.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Es nepiekrītu, ka man izmaksā „melno naudu”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Izrādot iniciatīvu darbā, es ceru, ka to novērtēs.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Parādot iecietību pret kolēģiem es ceru, ka arī pret mani uzturēsies tolerantī.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Ikvienam vajadzētu saņemt algu, ko ir nopelnījis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Sanāksmē ar šķēršļiem, kā likums, man nav atpakaļ uz leju, un meklē veidus, kā tos pārvarēt.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Es esmu kļūst labāk katru dienu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Pēc neveiksmes, es drīz kļūst vēl vairāk uzmanības un enerģisks, nekā viņu vēlmi turpināt darbu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Es izvēlos savu dzīvesveidu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Es viegli atrast kopīgu valodu ar kolēģiem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Ja jūs vēlaties, lai konkurētu, es drīzāk ir interese un uztraukums nekā nemiers un raizes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Man ir gribasspēks.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Es esmu kontrolēt savu uzvedību.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Pēc neveiksmes, es drīz kļūst vēl vairāk uzmanības un enerģisks, nekā viņu vēlmi turpināt darbu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Es sliecos neatlaidīgam mērķa sasniegšanā.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 3. Опросник на эстонском языке



Töötajate motivatsiooni mõjutavad faktorid-

küsitlus 2016.a.

Hea Vastaja! Täname Teid osalemise eest! Me loodame, et Te olete ausad!

Väidete hindamisel kasutame skaalat nullist kuni kümneni, kus "0" tähendab, et te ei ole nõus ja "10" tähendab, et olete nõus täielikult.

START...

1	Teen tööd paremini, kui mulle pakutakse lisatasu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Alustan keerulise asja tegemist üksnes siis, kui olen oma võimetes 100% kindel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Kui ma kahtlen mingisuguse algatuse kordaminekus, siis ei hakka pigem riskima.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Tasu peab olema ootustega võrreldav.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Töös motiveerib mind pigem rahaline tasu kui protsess.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tööd alustades usun reeglina selle edukusse.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Võtan töö ette teades, et panustatud jõupingutus annab soovitud tulemuse.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Pea olema kindel selles, et minu efektiivne käitumine toob mulle soovitud tulemust.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Töö tulemus on mulle tähtis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Soovitud tasu saamata jäämisel motiveeritus töö tegemiseks väheneb.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 3. Опросник на эстонском языке (продолжение)

11	Tunnen äärmiselt nõrduinud, kui teine analoogset tööd teostav töötaja saab suuremat tasu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Kui mind palutakse teha lisatööd, siis ma loodan saada lisatasu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Näidates üles töökust tõstan oma mainet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Kui ma ei ole oma töötasuga rahul, siis palun lisateenimise võimalust või vahetan tööd.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Sest madal palk, ma ei kavatse alla anda 100%.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Võrdlen mõnikord ennast teiste töötajatega.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Mulle ei sobi „ümbrikupalk“.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Kui näitan üles initsiatiivi oma töös, siis loodan saada tunnustust.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Näidates sallivust kolleegide vastu loodan, et ka minu suhtes ollakse tolerantne.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Igaüks meie kollektiivist peab saama sellist töötasu, mida ta on ära teeninud.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Kui tekivad raskused, siis reeglina ma tagasi ei astu, vaid otsin nende ületamise viisi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Ma saan paremini iga päevaga.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Pärast ebaõnnestumist muutun pigem energilisemaks ja võtan ennast rohkem kokku kui kaotan soovi töö jätkamiseks.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Ise valin oma teekonna.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Küürest leian kolleegidega ühist keelt.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Kui tuleb konkureerida, siis tekib mul pigem huvi ja hasart, kui mure ja pabin.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Mul on tahtejõudu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Ma kontrollin oma käitumist.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Pärast ebaõnnestumist pigem võtan ennast veel rohkem kokku, kui kaotan igasugust soovi tööd jätkata.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Kipun olema järjekindel eesmärgi saavutamiseks.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 3. Опросник на эстонском языке (продолжение)

31	Naeratan kuna tean, et see meeldib minu seltskonnale.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Mulle meeldib õppida vaatluse teel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Jälgides hästi tehtud töö eeskju tekib soov seda korrata.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Mõistan enda tegevuste tagajärgi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Eelistan õppida teiste vigade pealt.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Mõistan, et minu halb käitumine toob endaga kaasa ebasoovitava tulemuse.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Saavutan alati püstitatud eesmärgi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Mulle meeldib õppida raamatuid lugedes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Keskkond kujundab mind.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Mulle ei meeldi õppida katsetus-eksituste teel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

Sugu

 M

 N

Vanus

17-25

26-35

36-45

46-55

56 ja vanem

Kodakondsus

eesti

vene

muu

.....

Haridus

põhi

kesk

kesk-eri

kõrg

kõrg omandamisel

Amet

Приложение 4. Графики

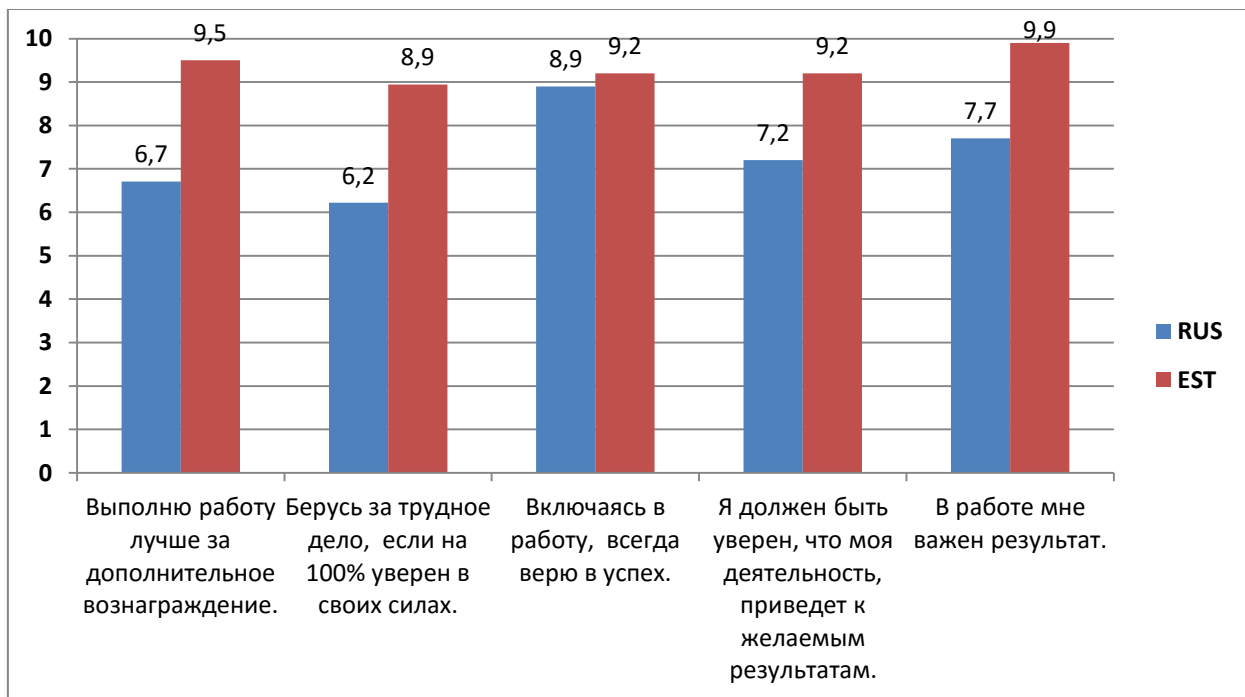


Рисунок 8. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории В. Врума

Источник: составлено автором работы

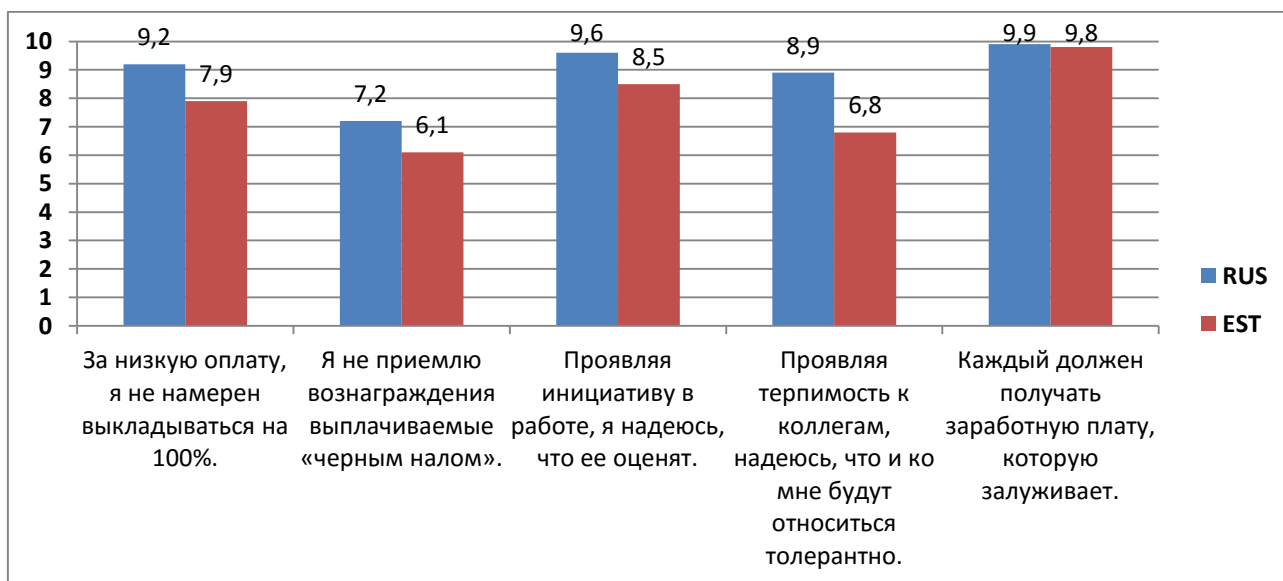


Рисунок 10. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Д. Адамса

Источник: составлено автором работы

Приложение 4. Графики (продолжение)

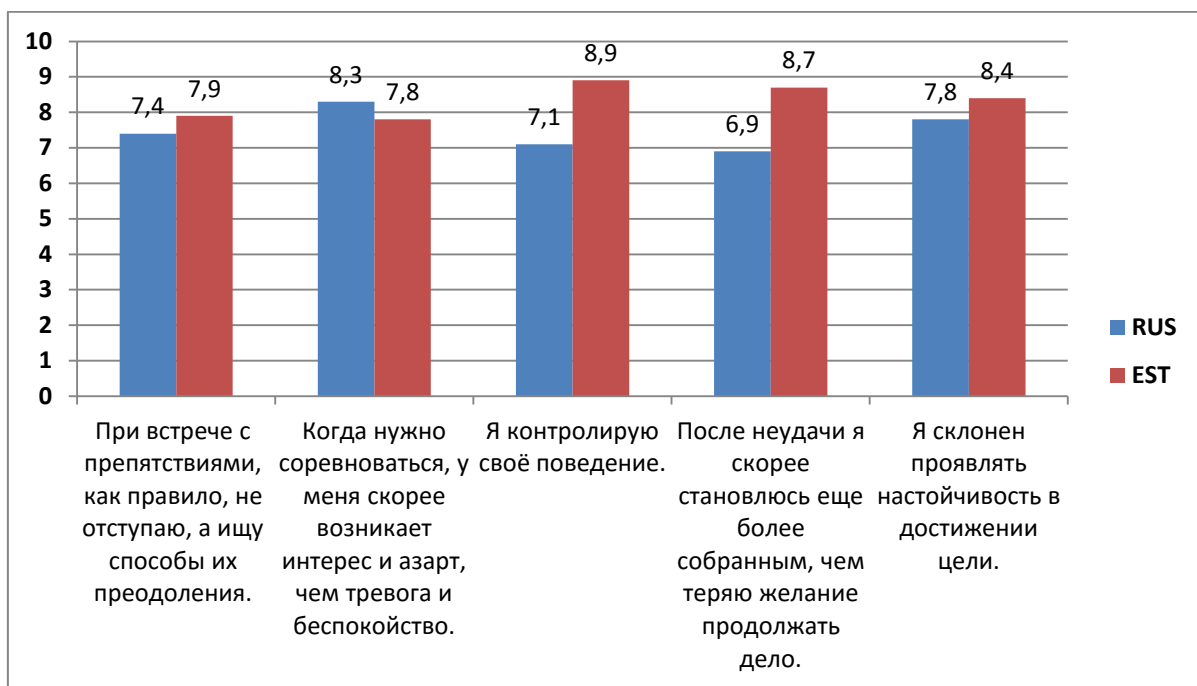


Рисунок 12. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Э.Деси и Р.Райана
 Источник: составлено автором работы

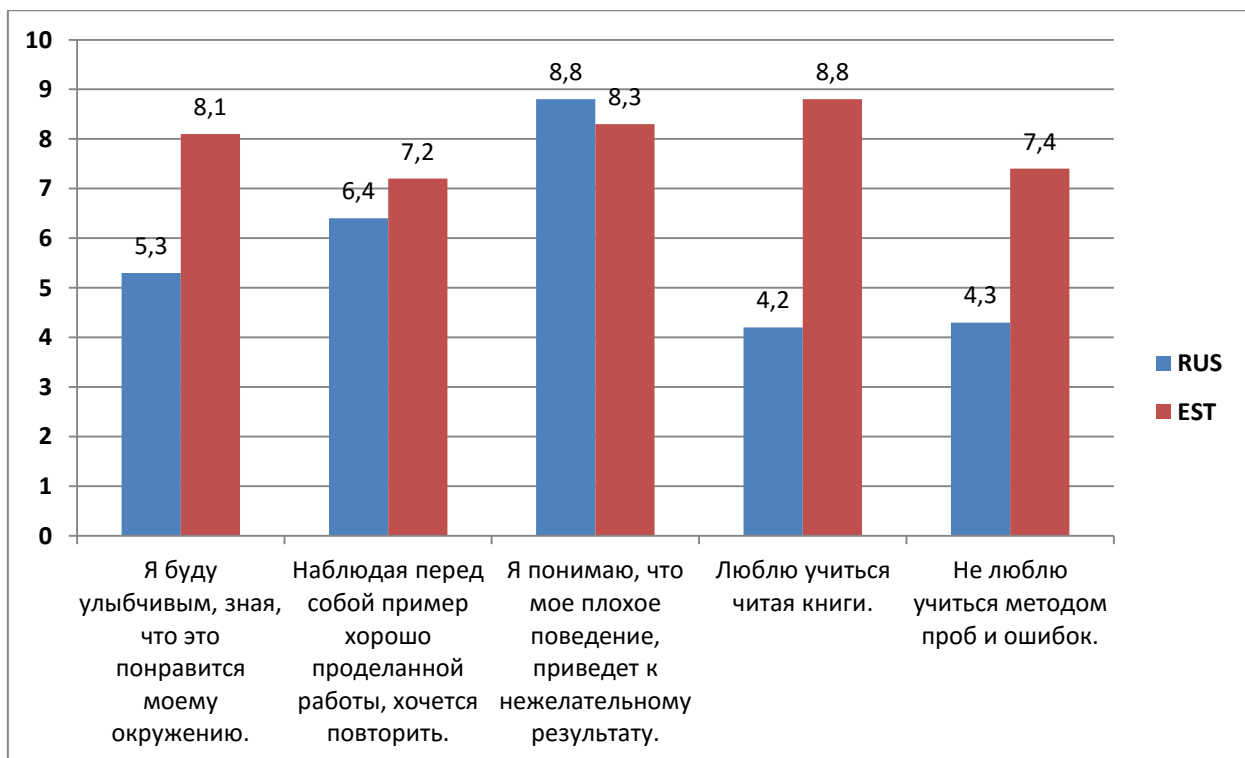


Рисунок 14. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории А. Бандуры
 Источник: составлено автором работы

Приложение 4. Графики (продолжение)

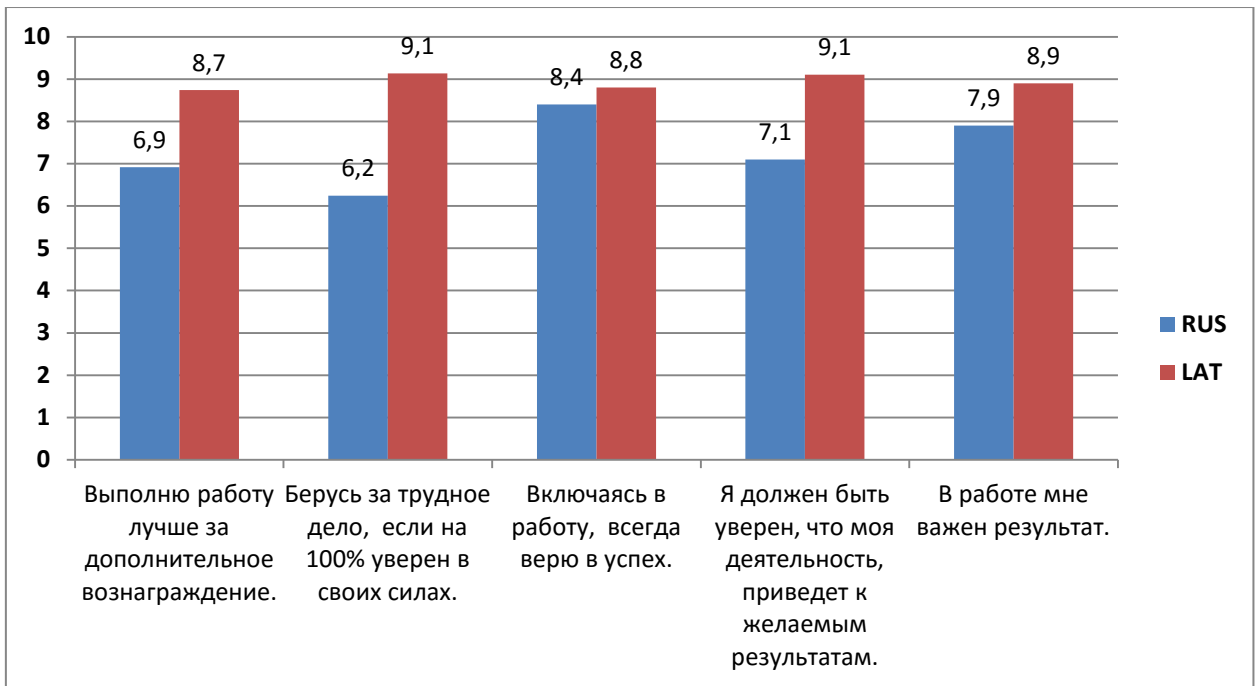


Рисунок 16. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории В. Врума
 Источник: составлено автором работы

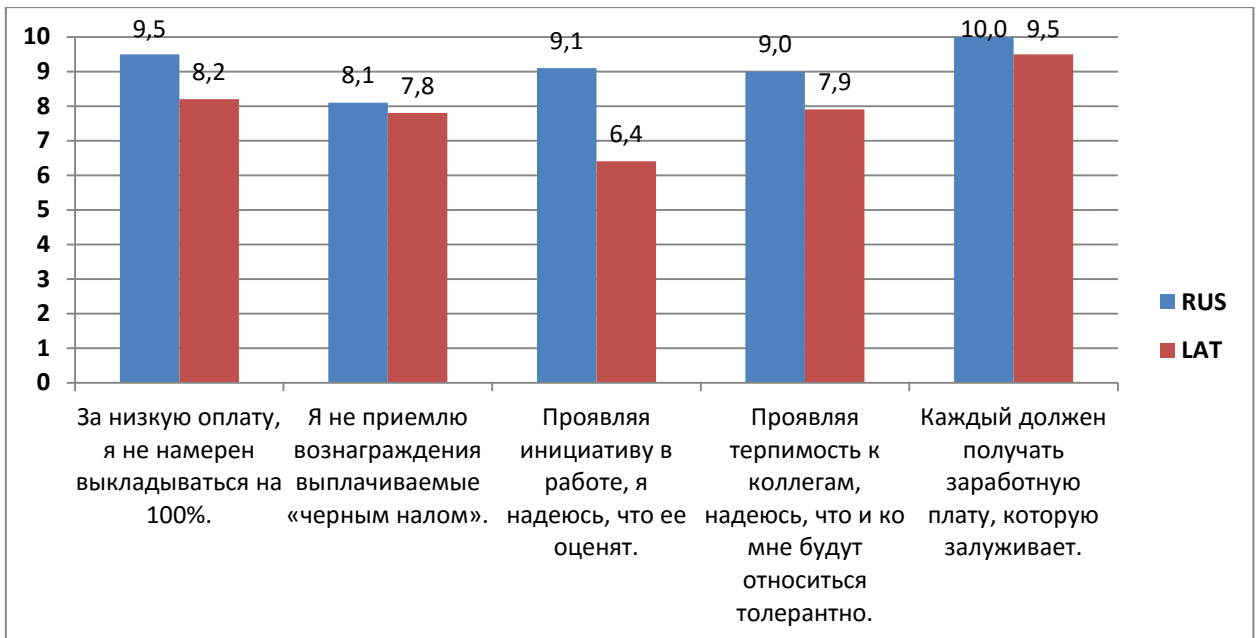


Рисунок 18. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Д. Адамса
 Источник: составлено автором работы

Приложение 4. Графики (продолжение)

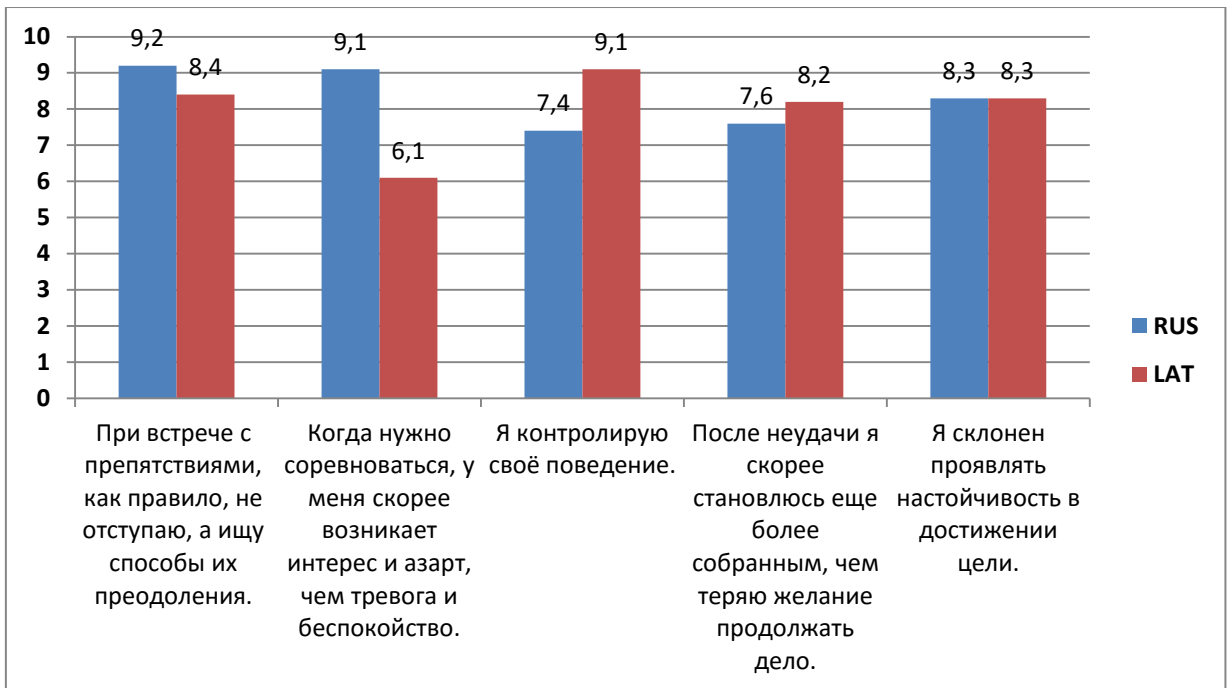


Рисунок 20. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории Э.Деси и Р.Райана
 Источник: составлено автором работы

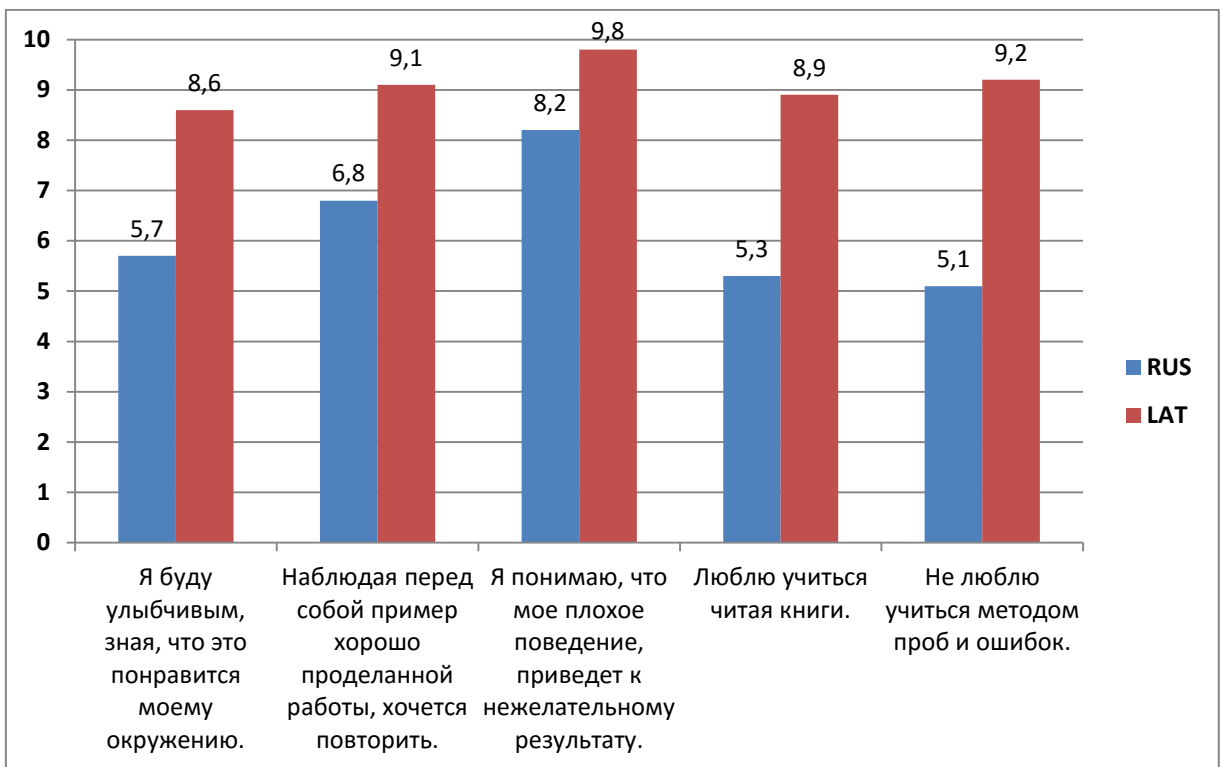


Рисунок 22. Факторы, влияющие на мотивацию работников по теории А. Бандуры
 Источник: составлено автором работы

AUTOREFERAAT

Restoranis Lido - nagu mis tahes muus ettevõttes - on peamiseks ressursiks inimressurs. On oluline mõista, millised tegurid mõjutavad töötajate suuremal määral, millised vähem, ning nende tegurite väljaselgitamisega luua motivatsioonisüsteem, mis aitab saavutada ettevõtte eesmärgi kiiremini.

Uuritava teema aktuaalsus seisneb selles, et tööandjad ei võta alati arvesse töötajate psühholoogilisi eripärasid, kui juurutavad uuendusi töö motivatsioonisüsteemi, ometi sõltuvad motivatsioonisüsteemist nii töötaja tööalane aktiivsus kui ka ettevõtte kui terviku tegevuse tulemused.

Kõnealuse diplomitöö eesmärk on teha kindlaks peamised tegurid, mis mõjutavad Lido restorani töötajate motivatsiooni Eestis ja Lätis, lähtudes Victor Vroomi ootuste teooriast, John Adamsi õigluse teooriast, Edward Deci ja Richard Ryani enesemääratlemise teooriast ning Albert Bandura sotsiaalse õppimise teooriast.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

1. Tööalase tegevuse motiveerimist käsitleva kirjanduse uurimine.
2. Ettevõtte Lido töötajate ankeedipõhise küsitluse läbiviimine Eestis ja Lätis.
3. Andmetöötlus ja graafikute koostamine Microsoft Exceli abil.
4. Korrelatsiooniseose tuvastamine Lido töötajate vahel olenevalt rahvusest.
5. Andmete analüüs ja motivatsioonisüsteemi täiustamise soovitude koostamine ettevõttes Lido Eestis ja Lätis.

Uurimismeetodina kasutati ankeete, statistilist analüüsi ja korrelatsioonanalüüsi.

Ankeet oli koostatud vene, eesti ja läti keeles, esitatud Lido töötajatele väljaprinditult, hõlmas 40 väidet. Kõik väited jagunesid 4 rühma. Küsimused 1-10 puudutasid Victor Vroomi ootuste teooriat, 11-20 John Adamsi õigluse teooriat, 21-30 Edward Deci ja Richard Ryani enesemääratlemise teooriat ning 31-40 Albert Bandura sotsiaalse õppimise teooriat. Küsimused olid koostatud väitevormis, iga väide kajastas üht tegurit, mis mõjutab töötajate motivatsiooni,

lähtuvalt käsitletavatest teooriatest. Uuringus on üksikasjalikult uuritud tegurite mõju olenevalt rahvusest, st nimetatud tegur tundub mulle mõjukam, kuid ankeedis on küsimused ametikoha loomise, vanuse kohta, need andmed esitatakse vajaduse korral personalijuhile ja kasutatakse hiljem magistritöö kirjutamisel. Hinnanguks esitati töötajatele skaala 0-10, kus 0 tähendab, et vastaja ei nõustu esitatud väitega, ja 10 tähendab täielikku nõustumist, st sellel teguril on tugev mõju.

Uuringu objektideks olid restoranid: Lido: Suur-Sõjamäe 4, Lido: Estonia pst. 9, Lido: Tammsaare tee 104A, Lido Riga: Krasta 76.

Uuringu objektiks olid töötajate motivatsiooni mõjutavad tegurid.

Töö ülesehitus: töö koosneb sissejuhatusest, kahest peatükist ja kokkuvõttest. Esimene osa kirjeldab personali motiveerimise rolli ja tähtsust juhtimissüsteemis, samuti antakse lühiülevaade uuringus kasutatud klassikalistest motivatsiooniteooriatest. Teine osa koosneb ettevõtte lühikirjeldusest, uuringumeetodist, restorani Lido Eesti ja Läti töötajate motivatsiooni mõjutavate tegurite analüüsist ning töötajate vastastikuse seose määramisest olenevalt rahvusest, samuti ettepanekute koostamisest motivatsioonisüsteemi täiustamiseks uuritud teooriate alusel. Töös kasutati erisugust kirjandust: 23 raamatut, 2 ajakirja ja 7 internetiallikat vene ja inglise keeles.

Läbiviidud uuringust lähtuvalt võib teha järgmised järeldused:

1) Motivatsioonisüsteemi loomiseks Eestis ja Lätis elavate venelaste puhul tuleb suuremal määral lähtuda John Adamsi õigluse teooriast, nimetatud teoorias kirjeldatud tegurite mõju on kõige tugevam, selle küsimusterühma keskmine hinne on võrdselt kõrge – 9,2.

John Adamsi õigluse teooria alusel on inimese motivatsiooni mõjutavateks põhiteguriteks ümbritsevad inimesed, kellega ta end pidevalt võrdleb. Need jõupingutused, mida ta tööde tegemisel teeb, ja see, mida ta selle eest saab, peavad olema proportsionaalsed ja õiglased teiste suhtes. Just õigluse taastamise püüet kasutatakse nimetatud teoorias kui töölase motivatsiooni selgitust.

John Adamsi õigluse teooriast lähtuvalt peab nimetatud töötajarühma motiveerimiseks personalijuht:

- analüüsima töötajate rahulolu, nende tööpanust ja saadud tulemust, et tuvastada nende individuaalne õigluse hinnang;

- jälgima alluvate reaktsioone ja õigeaegselt kõrvaldama tekkivad vastuolud;
- mõistma, et töötajad kipuvad ennast võrdlema teiste alluvatega, kohaldama võrdseid kriteeriume kõikidele töötajatele (erapooletus);
- tasustamissüsteem peab olema läbipaistev ja arusaadav; enammaksmise variant põhjustab reeglina ebamugavust ja mõjutab üldjuhul ka töötaja töörahulolu halvenemist jms.

Samuti on oluline meeles pidada, et nimetatud vastajarühm töötab koos muust rahvusest töötajatega, ja kui juht hakkab kohaldama eri rahvusepõhiseid motiveerimissüsteeme, põhjustab see samuti ebamugavustunnet.

2) Eestlaste motiveerimist mõjutavad suuresti tegurid, millele tugineb Victor Vroomi ootuste teooria, nende keskmine teooriajärgne punktisumma on 9,1. Peamised tegurid nimetatud teooria alusel, mis motiveerivad töötajaid, on: ootus, et jõupingutused annavad soovitud tulemuse; teatava tasu ootus tulemuste eest ja konkreetse tasu valentsus. Samuti on kõrged punktid Albert Bandura sotsiaalse õppimise teooria alusel, nende keskmine punktisumma nimetatud küsimusterühmas – 8,4. Selle teooria kohaselt vaadeldakse inimese toimimist kui käitumise, isikuomaduste ja keskkonna mõjutamise vastastoimet.

Selle nimel, et kollektiivis oleks meeldiv motivatsiooniõhustik, peab juht:

- analüüsima töötajate rahulolu nende saadud konkreetse tasu puhul;
- võimaldama tasu ainult tõhusa töö eest;
- andma töötajatele kindlustunde, et nende valitud käitumisviis toob tõesti kaasa rahulolu või soovitud tulemuse;
- kujundama kõrge, kuid reaalse tulemuste taseme, mida alluvatelt oodata, ning innustama neid, et nad suudavad neid jõu kokkuvõtmisel saavutada;
- määrama kindla seose saavutatud tulemuste ja tasu vahel;
- rääkima töötajale täpselt, mida temalt eeldatakse, siis too hakkab võtma meetmeid, mis tekitab rahulolu talle ja rahuldab ka tema ülemust;
- võimaldama täiendõpet, suunama kvalifikatsiooni tõstmise kursustele;
- rääkima väliste tegevuste tagajärgedest (karistused või ergutused);
- rääkima töötajatele sellest, et nad on tõhusad, sest enesetõhususest teadlikud teevad suuremaid jõupingutusi keerukate juhtumite lahendamiseks kui oma võimetes kahtlejad.

3) Lätlaste motiveerimist mõjutavad suuresti tegurid, millele tugineb Albert Bandura sotsiaalse õppimise teooria, nende keskmine küsimusterühma põhine punktisumma on 8,8.

Selle teooria kohaselt vaadeldakse inimese toimimist kui käitumise, isikuomaduste ja keskkonna mõjutamise vastastoimet. Iga kolmest muutujast on võimeline mõjutama teist muutujat. Mõnikord on kõige võimsamad väliskeskkonna mõjutused, mõnikord domineerivad sisejõud, vahel aga kujundavad ja suunavad käitumist ootus, usk, eesmärk ja kavatsused. (15, lk 67)

Selleks, et nimetatud töötajarühmal jääks tööalase motivatsiooni tase kõrgele tasemele, peab personalijuht:

- rääkima töötajale täpselt, mida temalt eeldatakse, siis too hakkab võtma meetmeid, mis tekitab rahulolu talle ja rahuldab ka tema ülemust;
- võimaldama täiendõpet, suunama kvalifikatsiooni tõstmise kursustele;
- rääkima väliste tegevuste tagajärgedest (karistused või ergutused);
- mõistma välise toetuse olulisust, ent mitte käsitlema seda ainsa motivatsiooniviisina;
- rääkima töötajatele sellest, et nad on tõhusad, sest enesetõhususest teadlikud teevad suuremaid jõupingutusi keerukate juhtumite lahendamiseks kui oma võimetes kahtlejad;
- meelde tulema saavutusi, sest need on enesetõhususe võimsad tõukejõud;
- looma kollektiivis rahuliku emotsionaalse õhkkonna;
- mitte tegutsema karistuspõhimõttel, vaid selgitama töötajatele, mida nad valesti teevad.

Uuritavad teooriad eristuvad mitme küsimuse poolest, kuid ei välista üksteist. Joonisel 24 esitatud graafikul on ka näha, et keskmine hinne lätlastel on Victor Vroomi ootuste teooria põhjal samuti kõrge. Personalijuht peab selle asjaolu arvesse võtma ja:

- analüüsima töötajate rahulolu nende saadud konkreetse tasu puhul;
- võrdlema pakutavat tasu iga töötaja vajadustega ja viima need kooskõlla;
- kujundama kõrge, kuid reaalse tulemuste taseme, mida alluvatelt oodata, ning innustama neid, et nad suudavad neid jõu kokkuvõtmisel saavutada;
- määrama kindla seose saavutatud tulemuste ja tasu vahel.

4) Korrelatsiooniseos tuvastati ühes üksikjuhtumis, Lätis elavate venelaste ja Eestis elavate venelaste vahel. Korrelatsioonikordaja, mis arvutati programmi MS Excel abil, võrdub 0,82, mis tähendab, et on olemas sõltuvus: lineaarne, positiivne, kõrge.

Nagu juba nimetatud, eristuvad uuritavad teooriad mitme küsimuse poolest, kuid ei välista üksteist. Motivatsiooniilmingu keerukuse tõttu praeguse seisuga ühtne motivatsiooniteooria puudub. Nagu näitas uuring, on kõigi teooriate puhul keskmised punktisummad keskmisest kõrgemad. Peab olema võimeline töötama eri teooriatega, olenevalt sellest, millised ülesanded personalijuhil ette kerkivad. Kõige tähtsam ja esimene reegel on korraldada töötajatega regulaarseid arutelusid kehtiva motivatsioonisüsteemiga rahulolu osas ning vajaduse korral kõrvaldama tekkinud ebakõlad ja õigeaegselt taastama töökollektiivis soodsa õhkkonna.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et nimetatud töö eesmärk on saavutatud, sest uurimistöö tulemusena tuvastati tegurid, millel on suurim mõju restorani Lido töötajate motivatsioonile Eestis ja Lätis, samuti on koostatud soovitused, millest edaspidi lähtuda restorani Lido motivatsiooniprogrammi ümberkujundamisel.

SUMMARY

FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF LIDO RESTAURANT EMPLOYEES IN ESTONIA AND LATVIA

Olga Karatšarova

Language: Russian

Figures: 24

Pages: 69

Tables: 0

References: 33

Appendixes: 4

Keywords: -

The relevance of the topic under study is that employers do not always take into account the peculiarities of the employees' psychology, introducing innovations into labour incentive system; however, the incentive system affects not only the employee's labour activity, but the final results of the enterprise outcome as a whole.

The purpose of this degree work is to identify the main factors affecting the motivation of Lido restaurant personnel in Estonia and Latvia on the basis of Victor Vroom's expectancy theory, John Adams' theory of justice, self-determination theory developed by Edward Deshi & Richard Ryan and social learning theory of Albert Bandura.

To achieve the goal the following tasks were set:

1. To study the literature on the issue of labor activity incentives.
2. To conduct a survey among the Lido employees in Estonia and Latvia using the questionnaires.
3. To process the received data and to create charts using Microsoft Excel program.
4. To identify the correlation between Lido employees depending on the nationality.

5. To analyse the data and to develop recommendations on improvement of the labor incentive system in Estonia and Latvia at the Lido Company.

The study methods used included a questionnaire survey, a statistical analysis, and a correlation analysis. The questionnaire was drawn up in Russian, Estonian, and Latvian and included 40 statements. All statements were divided into 4 blocks based on the study theories.

The study objects included the following restaurants: Lido: Suur-Sõjamäe 4, Lido: Estonia pst. 9, Lido: Tammsaare tee 104A, Lido Riga: Krasta 7.

The study subject included the factors affecting the employees' motivation.

Work structure: the work consists of an introduction, two chapters, and conclusion. The first part describes the role and the importance of personnel's motivation in the management system, as well as an overview of the classical theories of motivation used in the study has been made. The second part of work consists of a brief description of the company, the study method, the analysis of factors affecting the motivation of Lido restaurant employees in Estonia and Latvia and identifying the relationship between the employees according to nationality, as well as the development of proposals for improving the system of motivation based on the studied theories.

Based on the study, the following conclusions can be made:

The Russians living in Estonia and Latvia are sufficiently affected by the factors related to John Adams' theory of justice; average score on this cluster of issues is 9.2. According to John Adams' theory of justice, the main factors affecting human motivation include a comparison with surrounding people, with whom a person constantly compares himself/herself.

According to John Adams' theory of justice, in order to motivate this group of employees a human resources officer should:

- Conduct analysis of employees' satisfaction with their labour contribution and the obtained result in order to reveal their own individual assessment of justice;
- Follow the subordinates' reaction and eliminate the arising contradictions in time;
- Remuneration system should be transparent and understandable, etc.

The motivation of the Estonians is largely affected by the factors used in Victor Vroom's expectancy theory; their average score according to this theory is 9.1. Based on this theory the main factors that motivate employees include the expectation that their efforts will be rewarded

with a desired result; expectation of certain remuneration for the results and a valence of the particular award.

HR managers should take into account this fact and:

- Conduct analysis of employees' satisfaction with the receipt of specific remuneration;
- Lay down a high but realistic level of the results expected from the employees and inspire them that they can achieve it making efforts;
- Establish a firm relationship between the achieved results and rewards, etc.

The Latvians are mostly affected by the factors influencing the employees' motivation according to the social learning theory of Albert Bandura; their average score on this cluster of issues is 8.8, as well as factors relating to Victor Vroom's expectancy theory, average score on this cluster is 8.3. According to the social learning theory of Albert Bandura, the motivation of a person is considered as a product of the interaction of behaviour, personal factors and influence of the environment.

To motivate this group of persons it is necessary to:

- explain the employees, what exactly is expected from them, then the employee will start to take actions bringing him satisfaction and acceptable for his manager;
- provide additional training, forward the employees to the retraining courses;
- conduct analysis of employees' satisfaction with the specific award received, etc.

The studied theories differ on some issues, but are not mutually exclusive. The study demonstrated that the average scores for all the theories are above average. The HR manager must be able to apply different theories, depending on the challenges he faces.

Summarizing, we can say that the purpose of this work is achieved as the research resulted in identification of the factors having the greatest impact on motivation of the Lido restaurant employees in Estonia and Latvia, as well as recommendations have been made that will serve in future as the basis for reconstruction of motivation program in the Lido restaurant.

Deklareerin, et käesolev loputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Koik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tood, pohimottelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor
(nimi, allkiri, kuupaev)
Uliopilaskood

Too vastab kehtivatele nouetele

Juhendaja
(nimi, allkiri, kuupaev)

Kaitsmisele lubatud „ “ 2016

.....
(nimi, allkiri)

TTU TK kaitsmiskomisjoni esimees