**ЛЕКЦІЯ № 10. Трудова мотивація**

**1. Поняття мотивації**

Багатьом з нас приходить в голову питання: чому люди працюють? Для одних легка робота неприйнятна і нецікава, для інших робота, пов'язана з важкою працею, приносить моральне задоволення. Багато роботодавців задають собі питання: як зробити так, щоб люди працювали з більшою віддачею? На ці питання можна отримати відповідь тільки після ретельного аналізу поведінкових особливостей особистості, проаналізувавши те, як можна зробити працю людини захоплюючим і привабливим.

Ці та багато інших питань виникають тоді, коли відбувається процес, пов'язаний з управлінням персоналом.

У Росії приділялося дуже мало уваги цій проблемі. Вітчизняні вчені, які займаються аналізом та дослідженнями в області економіки, стверджують про те, що протягом багатьох років велика увага приділяється підходу, при якому на чолі стоять технологія, виробничі плани, бюджет і навіть адміністративні плани, а не людина. Саме тому до недавніх часів на багатьох підприємствах можна було зустріти незадоволеність працею, низьку мотивацію до праці. Однак і на сьогоднішній день така проблема існує, і для того щоб її вирішити, необхідно більше часу приділяти саме мотивації персоналу.

[Керівники](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA) конкурентоспроможних компаній люблять повторювати, що їхній головний потенціал укладений у кадрах. Саме це спонукає вивчати персонал організації і навчитися правильно формулювати мотиваційну політику. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему [стимулювання праці](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96).

Якщо розглядати мотивацію у вузькому сенсі слова, то можна сказати, що мотивація - це дії спонукають людину до праці, які спрямовані на досягнення поставлених цілей і результатів, реалізацію своїх інтересів. У цьому випадку мотивація праці буде виступати в якості так званого поштовху, який сприяє роботі людини та реалізації потреб кожної людини. На сьогоднішній день виділяють два види мотивації: позитивний і негативний.

Під позитивною мотивацією розуміється прагнення людини досягти успіху в тій чи іншій трудовій діяльності. Як правило, в момент позитивної мотивації людина усвідомлено виконує будь-яку трудову діяльність, при цьому у людини тільки позитивні емоції.

Негативна мотивація відрізняється від позитивної тим, що для людини вона звучить як покарання, як матеріально, так і нематеріальне, за щонайменшу помилку в роботі. У психологічному сенсі для кожної людини усвідомлення негативної мотивації завжди викликає негативне враження. І як наслідок цього виступає небажання працювати взагалі і повністю поглинатися роботою.

Існують випадки, коли покарання застосовувалося не раз і це призвело до того, що співробітники просто відмовлялися виконувати роботу, намагалися не брати на себе відповідальність за виконання того чи іншого завдання і т. д. Мотив до трудової діяльності формується в тому випадку, коли [трудова діяльність](http://ua-referat.com/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) є єдиним джерелом, яке може вплинути на придбання благ.

Чимале значення при формуванні мотиву до праці грає ймовірність, при якій можливе досягнення задуманого. Якщо для того, щоб отримати бажане благо, не треба витрачати більшої кількості часу і сил, то формування мотиву відбувається дуже швидко. Якщо ж від людини для досягнення певного блага мало що залежить, чи благо просто не може бути отримано в зв'язку з рядом причин, то мотив праці формується дуже довго і навіть може до кінця не сформуватися. При частому повторенні таких ситуацій з'являється так званий «феномен вимушеної безпорадності», що виключає трудову активність.

Мотиви праці різноманітні.

Необхідно зазначити, що мотив до праці виражає, як правило, кілька потреб.

Наприклад, мотив людини до отримання матеріальних благ, що відразу ж говорить про статус і становище людини в суспільстві (люди, що домоглися положення в суспільстві, певних матеріальних благ, завжди стоять на рівні вище за інших).

Також особливістю мотивації можна назвати і те, що існує спрямованість мотиву праці і виділяють спрямованість на себе і спрямованість на інших.

На сьогоднішній день розробки в області мотивації з кожним роком набирають все велику швидкість у сфері розвитку. Вітчизняні вчені та фахівці, на превеликий жаль, майже не приділяють цій проблемі ніякої уваги, в той час як за кордоном теоретики і практики активно займаються вивченням даного питання, розробляють нові моделі і методи підвищення мотивації у працівників.

[Американський](http://ua-referat.com/%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9) менеджмент майже сорок років навчав співробітників організації, щоб ті більш відповідально підходили до роботи, розуміли і знали, де їх «місце» в бізнес-процесі, що в подальшому призвело до того, що люди виявилися готові до прийняття рішень і взяти на себе відповідальність за рішення локального і приватного характеру.

Американський менеджер найчастіше впевнений, що його співробітник не зірве завдання. У вітчизняному ж менеджменті все по-іншому. У нас ще немає такого, що люди повинні сприймати працю як каторгу, він повинен бути цікавий і творцем.

На багатьох фірмах є плани робіт - на квартал, на півроку, рік. Найчастіше вони опускаються керівниками вниз по ієрархічній драбині.

У сучасних російських компаніях проблемою є патологічна, жахлива жадібність російського топ-менеджменту і керівника, які не розуміють суть всієї важливості і необхідності системи позитивної мотивації співробітників. А це означає, що людей змушують працювати за копійки і при цьому вимагають від них дуже багато і часто те, що не входить до трудових обов'язків працівника.

**2. Теорії мотивації**

Існує кілька теорій мотивації особистості. Всі теорії покликані не лише систематично описати можливі шляхи підвищення працездатності людини, вивчити особливості її поведінки в трудових умовах, але і підвищити ефективність праці підприємства в цілому. Оскільки праця - складова частина життєдіяльності людини, можна розглядати ці теорії стосовно сфері праці. Найбільш відома [теорія мотивації](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97) ***А.*** ***Маслоу,*** теорія потреби в досягненнях ***Д.*** ***Мак*** - ***Клелланда,*** двофакторна [теорія мотивації](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97) ***Ф.*** ***Герцберга, Д.*** ***Шульц і С. Шульц*** в книзі «Психологія і робота» розглядають деякі теорії стосовно трудової діяльності людини.

**3. Теорія Мак-Клелланда про потребу в досягненнях**

***Д. Мак*** - ***Клелланд*** у своїй теорії потреб робить основний акцент на потреби вищих рівнів, які розглядаються ним як придбані під впливом досвіду, життєвих обставин і навчання. Якщо схематично зобразити теорію потреб Мак-Клелланда, то приблизно вона виглядає так:



За теорією набутих потреб Девіда Мак-Клелланда, деякі види людських потреб складаються протягом життєвого шляху кожного окремого індивіда. За Мак-Клелланда, виділяють такі типи потреб, як:

1) потреба досягнення;

2) потреба приєднання;

3) потреба влади.

Людей, у яких мотивація до влади знаходиться на високому рівні, можна розділити на дві групи:

1) ті, які прагнуть до влади тільки заради того, щоб панувати;

2) ті, які хочуть мати владу тільки заради того, щоб мати можливість приймати рішення з важливих питань і ставити певні завдання перед підлеглими.

Якщо порівняти теорію потреб А. Маслоу і Мак-Глеля-ланда, то можна помітити, що у Мак-Клелланда потреби не розташовані ієрархічно, але вони роблять помітний вплив один на одного. На думку Мак-Клелланда, люди, в яких сильно розвинена потреба досягнень, частіше за інших стають підприємцями. Саме таким людям подобається робити щось краще, ніж конкуренти, вони беруть майже завжди на себе величезну відповідальність.

**4. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу**

***Абрахам Маслоу Харальд* (1908-1970)** є автором робіт, присвячених мотивації людини. Його перша книга найбільш популярна і відома і називається «Теорія людської мотивації» (1934 р.), надалі вона отримала назву «Піраміда потреб».



[Теорія Маслоу](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83) дозволила керівникам більш повно зрозуміти прагнення і мотиви поведінки працівника.

Маслоу була доведена теорія, в якій йдеться про те, що для людини дуже важлива потреба, яка саме мотивує його до дії - працювати чи до інших шляхах задоволення виниклої потреби.

Раніше керівники стимулювали роботу своїх співробітників тільки за допомогою економічних чинників, так як поведінка індивіда визначалося лише економічними мотиваціями, завдяки теорії Маслоу був виявлений факт існування нематеріальних стимулів, які змушують працівників робити свою роботу краще, якісніше й ефективніше. В основу наукової роботи про мотивацію та потреби Маслоу взяв доктрину Елтона Мейо - «Людські стосунки». У своїй роботі він виділив 5 основних потреб людини, які вважав вродженими. За допомогою піраміди він склав ієрархію потреб: від найбільш важливою (нижній) до найнижчої (вищий).

В основі піраміди Маслоу лежить правило, за яким домінуючі потреби, розташовані внизу, повинні бути більш-менш задоволені до того, як людина зможе усвідомити наявність і бути мотивованим потребами, розташованими вгорі, тобто задоволення потреб, розташованих внизу ієрархії, уможливлює усвідомлення потреб, розташованих вище в ієрархії, і їхня участь у мотивації. Для того щоб стимулювати певного індивіда на досягнення цілей всієї організації, керівнику необхідно надати можливість задовольнити потреби працівника такими способами:

1) фізіологічні потреби, спрямовані на задоволення, в першу чергу, потреби у виживанні, іншими словами, це задоволення потреби в їжі, воді, одязі, повітрі і т. д.;

2) на другому місці у людини існує потреба в безпеці і впевненості в майбутньому. Для кожного з нас має велике значення знаходження в безпеці;

3) потреба в приналежності, причетності до групи, колективу, суспільству. Для кожного з нас дуже важливе розуміння того, що ми необхідні суспільству, ми прагнемо бути членами колективу, бути причетними до його справ і т. д.;

4) потреби визнання і самоствердження, їх ще називають потреби в престижі.

Люди відчувають потребу в самоповазі, яке приходить тільки тоді, коли людина відчуває, що він самоствердитися, має значимий вагу в суспільстві, повага з боку колег і сім'ї;

5) потреби самовираження, чи [духовні потреби](http://ua-referat.com/%D0%94%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8), при яких людині просто необхідно перенести всі свої знання та навички в якусь галузь. Зазвичай духовні потреби призводять в життя через самовираження у творчості, самореалізацію особистості. Інакше кажучи, людина, яка «вмирає» від спраги, буде спочатку прагнути знайти воду і тільки після того, як задовольнить цю потребу, зможе, наприклад, побудувати житло;

6) людині просто необхідно жити в задоволення, тільки за цієї умови людина відчуває себе в безпеці і комфорті, саме тоді людина готова до контактів із соціальним середовищем. Тільки після усвідомлення внутрішньої задоволеності і поваги з боку оточуючих потреби людини почнуть зростати відповідно до його потенційними можливостями. Але якщо ситуація йде іншим шляхом розвитку, то найважливіші потреби можуть змінитися. Наприклад, в якийсь момент працівник може пожертвувати фізіологічною потребою задля потреби в безпеці. Щоб високий рівень потреб ієрархії почав впливати на людину і спонукати його до дій, не завжди потрібно спочатку задовольнити потреби нижчого рівня. А це означає, що ієрархічні рівні не є дискретними сходинками. За теорією потреб Маслоу, потреби, розташовані в ієрархії, не завжди можуть бути задоволені в повному обсязі. Багато потреби людей збігаються, але не можна забувати і про винятки. За теорією потреб Маслоу, середньостатистична людина задовольняє свої потреби таким чином:

1) фізіологічні потреби - 85%;

2) безпека і захист - 70%;

3) любов і приналежність - 50%;

4) самоповага - 40%;

5) самоактуалізація - 10%.

Якщо потреби більш низького рівня перестануть задовольняти людину, то він повернеться на даний рівень і залишиться на ньому до тих пір, поки ці потреби не будуть у достатній мірі задоволені.

Проте Маслоу неодноразово зазначав, що немає жорсткої конкретики і рамок, які можна встановити при визначенні потреби людини і способу їх задоволення.

Ієрархія потреб по Маслоу і рівні, присутні в ній, можуть між собою змінюватися, залежно від особистісних якостей кожної людини. І це насправді так, для багатьох людей основні їх потреби розташовуються приблизно за схемою Маслоу, але зустрічаються й такі люди, у яких існує індивідуальна схема потреб.

[Теорія Маслоу](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83), внесла величезний внесок у розуміння і усвідомлення того, що може вплинути на працівника в його трудовій життя для більш ефективної працездатності.

За теорією Маслоу керівник повинен ретельно спостерігати за своїми підлеглими і аналізувати їхню діяльність, але це не означає, що потрібно встановлювати тотальний контроль за всіма підлеглими. Слідуючи цьому, [керівник](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA) зможе визначити мотиватори і зможе, хоча б частково, задовольнити потреби кожного співробітника. Але не можна забувати і про те, що потреби з часом змінюються і розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно працювати увесь час, не можна.

**5. Теорія ERG (по Д. Шульц, С. Шульц, «Психологія і робота»)**

**Теорія ERG** (existence - «існування», relatedness - «взаємини», growth - «зростання»), автор К. Алдерфер.

Теорія заснована на ієрархії потреб по Маслоу. Автор вважав основними потреби, пов'язані з існуванням, відносинами з іншими людьми і зростанням.

До потреб, пов'язаних з існуванням, він відносив ті, які безпосередньо пов'язані з виживанням індивіда: у їжі, пиття, житло і безпеки. Потреби у відносинах з іншими людьми можуть бути задоволені робочими відносинами, самоідентифікацією з певною групою, інтеракція в певному середовищі, а поза роботою - через сім'ю і друзів.

Потреба в зростанні увазі максимально повну реалізацію свого професійного потенціалу. Потреби можуть задовольнятися одночасно.

**6. Двофакторна теорія Ф. Герцберга**

У 1959 р. Герцбергом була сформульована двофакторна модель мотивації. Він виявив, що задоволеність і незадоволеність діями людини є двома полюсами, і той факт, що настрій людини безпосередньо залежить від його мотивації і в тій чи іншій мірі наближається до одного з полюсів.

Герцберг встановив, що, для того щоб людина отримала задоволеність від праці, необхідно звернути увагу на дві групи факторів:

1) чинники «здоров'я», дана група факторів включає в себе зарплату, яку отримує працівник, безпека на робочому місці, сприятливі умови праці, «позитивний» [соціально-психологічний клімат у колективі](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B0%D1%82_%D1%83_%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96) і т. д. Дані фактори не можна віднести до прямих стимулів [роботи](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8) , проте їх наявність запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою;

2) Герцберг назвав наступний фактор «задовольняє». Як правило, до цієї групи належать потреби в досягненні поставленої мети, відповідальності, а також визнання людини в суспільстві, можливості зростання (як у своїх очах, так і в очах оточуючих) і т. д. В основному ці потреби характеризуються сутністю роботи. Можна скласти таблицю цих факторів.

***Фактори мотивації роботи***



[Теорія мотивації](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97) Герцберга багато в чому схожа з теорією потреб Маслоу. Гігієнічні фактори Герцберга можна співвіднести з фізіологічними потребами, потребами в безпеці і впевненості, що так докладно описав у своїй теорії Маслоу. Але не можна говорити про те, що теорії обох учених дуже схожі.

У теорії Маслоу гігієнічні фактори розглядаються як сила, яка спонукає людину до дії, при цьому відбувається задоволення своїх потреб.

Однак у Герцберга гігієнічний фактор як такий не надає особливого впливу на поведінку людини, а тим більше на задоволення потреби.

**7. Теорія характеристик роботи Дж. Р. Хекман і Г. Р. Олдхем (по Д. Шульц, С. Шульц, «Психологія і робота»)**

**Теорія характеристик роботи.** Автори - ***Дж.*** ***Р. Хекман і Р. Олдхем.*** Теорія заснована на кореляції деяких факторів роботи і ставленні до неї виконавців.

Автори виділили основні важливі параметри роботи:

1) розмаїтість навичок - чим більше навичок і вмінь потрібно для роботи, тим вона привабливіше для виконавця;

2) завершеність робочого завдання - важливо бачити кінцевий результат зусиль;

3) важливість роботи;

4) автономність - самостійність підвищує самооцінку працівника;

5) зворотній зв'язок - необхідність відкликання якості та ефективності праці працівника.

Для більшої ефективності автори пропонують рекомендації, по суті ідентичні з рекомендаціями Герцберга:

1) кінцевим етапом завдання працівника повинна бути не деталь, а об'єкт цілком;

2) послідовність робочих операцій повинна бути логічна, і результат має бути зрозумілим і наочним;

3) надання більшої самостійності працівникам (наприклад, вихід на клієнтів);

4) надання працівникам контролю та відповідальності за виконання завдань;

5) принцип зворотного зв'язку.

**8. Когнітивні теорії мотивації праці (за Д. Шульц, С. Шульц, «Психологія і робота»)**

**Теорія загальних очікувань.** Автор - ***В.*** ***Врум.*** Суть теорії в тому, що люди роблять вибір, очікуючи визначеного винагороди.

Щодо трудової діяльності - виконання службових обов'язків таким чином, щоб заслужити максимальну оплату праці. Рівень очікування обумовлює готовність працівника до певних зусиль.

**Теорія справедливості.** Автор - ***Дж.*** ***С. Адамс.*** Мотивація, на думку Адамса, безпосередньо залежить від того, як ставляться до працівника в організації, наскільки його оцінка власного вкладу співпадає з оцінкою його внеску іншими людьми, і наскільки справедливо оплачується трудова активність працівника.

**Теорія постановки цілей.** Автор - ***Е.*** ***Лок.*** Мотивація безпосередньо залежить від досягнення конкретної мети.

Працівник, який має певну мету, має більш високі виробничі показники.

Лок відштовхувався від важливості для кожного працівника досягнення поставленої мети. Він виділив чинники, що впливають на прихильність меті:

1) зовнішні: вплив людей, наділених владою, товаришів і винагорода, що одержується ззовні;

2) інтерактивні: готовність добиватися поставленої мети, суперництво і можливість брати участь в постановці мети;

3) внутрішні: винагороди, одержувані від самих себе, очікування успіху;

4) особисті та ситуативні: потреба в досягненнях, витривалість, агресивність і схильність до суперництва, висока самооцінка, успішність в досягненні важких цілей.

Теорія циклу високопродуктивної праці заснована на зв'язку мотивації і задоволеності працею. Ця теорія базується на теорії постановки цілей, але включає поняття модераторів - факторів, що підвищують ефективність праці. Чим складніше мета, тим вище мотивація і виробничі показники у працівників, якщо їх здатності відповідають складності завдання і їх прихильність меті і високий рівень очікувань орієнтують їх на гарне виконання робочих обов'язків. Винагорода може бути двох видів: зовнішнім (підвищення заробітної плати, кар'єрний ріст) і внутрішнім (підвищення самооцінки, задоволеність виконаною роботою). Висока задоволеність працею веде до більшої прихильності до організації, готовності ставити і виконувати нові цілі, і так виходить циклічна модель роботи.