***Тема 9.***

***Зміст і еволюція поняття мотивації***

1. **Зміст і еволюція поняття мотивації**
2. **Змістові теорії мотивації**
3. **Процесійні теорії мотивації**

**1. Зміст і еволюція поняття мотивації**

Більшість з нас встає вранці, йде вчитися чи працювати і взагалі поводиться досить передбачувано - для тих, хто нас знає. Ми реагуємо на те, що нас оточує, спілкуємося з людьми і не задумуємося, чому нам хочеться ретельно працювати, відвідувати визначені заняття чи насолоджуватися певними видами відпочинку. Але ж усе це чимось мотивоване. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація - це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Самий старий спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання задач організації здійснювався за допомогою примусу і заохочення (метод "батога і пряника"). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні та соціальні умови життя працівників у період промислової революції.

До початку XX століття ці умови мало в чому змінилися. Але Тейлор і його послідовники зрозуміли неефективність злидарського становища працівників. Була визначена денна норма виробітку, а працю понад цю норму почали оплачувати пропорційно його величині. У результаті такої удосконаленої мотивації різко зросла продуктивність праці, що підсилювалася спеціалізацією і стандартизацією. Застосування нових технологій і організації праці ще більше підвищили продуктивність.

У міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з´явилися в застосуванні психологічних мотивів.

Елтон Мейо був одним з небагатьох освічених людей свого часу, який правильно розумів наукове управління і був підготовлений у галузі психології. Він став відомим у ході експерименту, який проводився на текстильний фабриці в Філадельфії в 1923-1924 pp. Плинність робочої сили на прядильній дільниці тут досягала 250 %, тоді як на інших дільницях лише 5-6 %. Матеріальні засоби стимулювання результатів не дали, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо.

Мейо зрозумів, що вирішення проблеми криється в зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди. Задля експерименту він встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Плинність робочої сили різко знизилася, поліпшився моральний стан робітників, а виробіток значно зріс. Однак і сам Мейо повністю не зрозумів важливості своїх винаходів у цій галузі, оскільки психологія тоді була ще на початковій стадії розвитку.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія "людських відносин".

У 40-х роках з´явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколишній світ.

Потреби людей поділяються на первинні та вторинні.

*Первинні*- це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

*Вторинні*- випливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з´являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхня різноманітність.

Будучи продуктом фізіологічного і психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до визначених дій. Спонукання виявляється у визначеній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена цілком, частково чи зовсім не задоволена.

Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складеться схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов´язково повторити ту свою поведінку, яка дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається "Закон результату".

Всі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами тощо, тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди і поводяться, досягнувши мети. Тому не можна запропонувати один "кращий" спосіб мотивації. Те, що допускається одному, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технології виробництва, кадрові переміщення - все це ускладнює процес мотивації.

Для спонукання працівників до активної діяльності застосовується винагорода. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші чи вигода задоволення.

Винагорода - це все те, що людина вважає цінним для себе. Але цінності в кожної людини свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода. Проте для дикуна - більш коштовним виявиться портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороди. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань.

Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма).

Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна - зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна - присвоєння звання "кращий працівник", похвала, оцінка в наказі тощо.

Для здійснення мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу безліч людських потреб розділив на п´ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення;

1) фізіологічні - вода, їжа, житло;

2) безпека і впевненість у майбутньому. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;

3) соціальні - соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка;

4) повага - самоповага, особисті досягнення, визнання, повага з боку оточуючих;

5) самовираження - реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи - первинні потреби, інші - вторинні, задовольнити які людина прагне після задоволення первинних. Більшість людей, в основному, дотримується наведеної послідовності потреб, хоча в конкретних обставинах якась з потреб може домінувати.

З теорії Маслоу випливає, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту і стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби. Однак потреби людей змінюються. Тому керівнику необхідно стежити за способами мотивації в кожному конкретному випадку.

Все-таки в умовах управління людьми варто виходити з того, що чіткого розмежування потреб не існує. Крім того, керівник повинен враховувати індивідуальні якості людей. Особливо варто враховувати попередній досвід, що впливає на потреби сьогодення.

Значення мотивації визначається тим, що, спираючись на неї, менеджер має можливість домогтися від підлеглих відповідної цілям організації поведінки. Вивчення теорії мотивації і практичне застосування її положень дозволяє менеджерам домогтися підвищення ступеня задоволення потреб працівників, спонукати їх до більш продуктивної праці. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовувані винагороди визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворять ще один, четвертий напрям, що одержав назву *сучасних підходів.*

***Традиційний підхід***

Вивчення мотивації працівників почалося в епоху наукового менеджменту (основна роль належить Ф. Тейлору). Згадаємо, що науковий менеджмент припускає систематичний аналіз, який виконують співробітники, ціль його - використання отриманих даних для підвищення продуктивності праці. Увага прихильників цього напряму зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як *економічна людина,*готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив´язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

***Підхід з позицій людських відносин***

Поступово в уявленнях менеджерів концепція "економічної людини" була витіснена іншою (більш "дружньою" стосовно працівників). Звіти і пропаганда результатів знаменитих хоторнських досліджень на заводі компанії *Western Electric*привернули увагу теоретиків і практиків до ролі таких неекономічних вигод, як робота співробітників у групах близьких за інтересами чи соціальними потребами колег. Дані види винагороди почали розглядатися як більш вагомі мотиватори поведінки працівників, ніж гроші. Нарешті почалося вивчення "людини працюючої" як людини в повному розумінні слова, що ознаменувало народження концепції *соціальної людини.*Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера (*"хоторнський ефект").*

***Підхід з позиції людських ресурсів***

Підхід з позиції людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій "економічної людини" і "людини соціальної". Відповідно до теорій "цілісної людини" кожен індивід - багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Наприклад, Д. Макгрегор стверджує, що кожна людина хотіла б мати гарну роботу, а праця - такий же природний стан, як гра. Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали точку зору, за якою попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер ставиться до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів - фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

***Сучасні підходи***

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу відносяться *змістові теорії мотивації,*що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників *процесійних теорій мотивації*сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Нарешті, *теорії підкріплення*досліджують на навчанні працівників на прийнятних у процесі праці зразках поведінки.

**2. Змістові теорії мотивації**

Основу мотивації складають мотиви, під якими розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. Поведінка людини мотивована.

Психолог Маслоу розрізняв п´ять мотивів, основу яких складає задоволення первинних потреб: "дихання, спрага, голод, тепло". Як тільки первинні потреби задоволені, ця мотиваційна група відпадає. "Ситого не привабиш хлібом". Хліб важливий для тих, хто його не має. Якщо ж безпосередня загроза життю людей перестає існувати, вони прагнуть до безпеки. І ні за що не хочуть опинитися на тій же сходинці бідності.

Наступна мотиваційна сходинка - "контакт і причетність", "престиж, становище, визнання". Вищий мотив у піраміді, побудованій Маслоу, складає "самореалізація", прагнення людини реалізувати себе у своїй справі, у творчості.

Правило: "Наступна сходинка мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні сходинки пройдені".

Мотивувати співробітників - значить надати їм шанс реалізуватися в процесі роботи. Співробітник повинен бути знайомий з успіхом. Успіх - це реалізована мета. Він також повинен мати можливість пізнати себе в результатах своєї праці, знайти себе в ній.

***Ієрархія потреб за Маслоу***

Мабуть, найвідоміша змістова теорія мотивації була розроблена Абрахамом Маслоу. Його **теорія ієрархії потреб**допускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку (рисунок 8.1). А. Маслоу виділив п´ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання).

1.*Фізіологічні потреби.*Це базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді та сексі. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі та гарантіях оплати праці.

2.*Потреби в безпеці.*Потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз, тобто потреби у свободі від насильства й у суспільному порядку. В контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця.

3.*Відносини приналежності.*Потреби в приналежності відбивають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, бути членом групи, бути улюбленим. В організаціях потреби в приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством.

4.*Потреби в самоповазі.*Дані потреби пов´язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби **є**мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов´язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації.

*Потреби в самовираженні.*Вища категорія потреб - це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження - значить цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для одержання більш складних завдань і просування по службі.



**Рис. 8.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу**

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона буде направляти всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі й самовираженні. Після того, як потреба задовольняється, вона відходить на другий план, і активізується потреба більш високого рівня. Якщо профспілка домагається високої оплати праці та гарних умов праці для своїх членів, тим самим задовольняються їхні базові потреби, у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання домогтися самореалізації.

***Методи задоволення потреб вищих рівнів***

***Соціальні потреби:***

- давайте співробітникам таку роботу, яка б дозволяла їм спілкуватися;

- створюйте на робочих місцях дух єдиної команди;

- проводьте з підлеглими періодичні наради;

- не намагайтеся руйнувати неформальні групи, які виникли, якщо вони не завдають організації реальних збитків;

- створюйте умови для соціальної активності членів організації за її стінами.

***Потреби в повазі:***

- пропонуйте підлеглим змістовнішу роботу;

- забезпечуйте їм позитивний зворотний зв´язок з досягнутими результатами;

- високо оцінюйте і стимулюйте досягнуті підлеглими результати;

- залучайте підлеглих до формування мети та розробки рішень;

- делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження;

- просувайте підлеглих по службі;

- забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

***Потреби в самовираженні:***

- забезпечуйте підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволяли б повністю використати їх потенціал;

- давайте підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі;

- стимулюйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Але слід зазначити, що чіткої п´ятисходинкової ієрархічної структури потреб, за Маслоу, просто не існує. Задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності людини.

Іншою моделлю мотивації, яка опирається на потреби вищих рівнів, є *теорія Девіда Мак Клелланда.*Він вважав, що в людей є три потреби: влади, успіху та причетності.

***Потреба влади***виражається як бажання впливати на інших людей. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відкриті та енергійні люди, не бояться конфронтації і намагаються відстоювати початкові позиції.

***Потреба успіху***знаходиться посередині між потребою в повазі й потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху якоїсь людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Люди з високорозвинутою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми, і хочуть, щоб досягнуті ними результати стимулювалися цілком конкретно.

Таким чином, якщо керівники бажають мотивувати людей з потребою успіху, вони повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження у вирішенні поставлених завдань, регулярно і конкретно стимулювати їх у відповідності до досягнутих результатів.

Мотивація на основі ***потреби****в****причетності***за Мак Клелландом подібна до мотивації за Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, допомозі іншим. Люди з розвинутою потребою в причетності будуть зацікавлені такою роботою, яка даватиме їм широкі можливості соціального спілкування. їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує міжособові стосунки і контакти.

**Теорія СВР.**Теорія А. Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження її на практиці, була модифікована К. Алдерфером. У його теорії, що одержала назву **"Теорії СВР"**(від англійських слів *existence -*існування, *relatedness -*взаємозв´язку і *growth*- зростання), виділяються тільки три категорії потреб:

*1.Потреби в існуванні,*у фізичному здоров´ї та благополуччі.

*2.Потреби у взаємозв´язках,*у взаєминах, що доставляють задоволення, з іншими людьми.

*3*. *Потреби в зростанні,*зв´язані з розвитком внутрішнього потенціалу індивіда, прагненням до особистого зростання, розширення компетенції.

Модель СВР і теорія А. Маслоу мають декілька схожих рис: обидві передбачають ієрархічну структуру потреб, в обох стверджується, що індивід просувається "сходами" потреб послідовно, крок за кроком. Але К. Алдерфер скоротив число категорій потреб до трьох і допустив, що просування між ними є більш складним, а саме підкоряється принципу "фрустрація - регресія". Відповідно до нього у випадку, якщо задовольнити потребу високого рівня не вдається, в індивіда може відбутися повернення до уже задоволеної потреби більш низького рівня. Так, працівник, якому не вдається домогтися особистого зростання, може повернутися до більш низької соціальної потреби і направити всі свої зусилля на збільшення доходів. Таким чином, модель СВР є не настільки твердою, як ієрархія потреб А. Маслоу: вона допускає, що люди можуть переміщатися за ієрархією не тільки нагору, але і вниз у залежності від своєї здатності задовольняти потреби.

Теорія ієрархії потреб пояснює, чому менеджменту організацій необхідно знаходити способи визнання своїх співробітників і залучати їх до прийняття рішень. Те, що потреби в самоповазі й любові повинні задовольнятися у процесі праці, найкраще підтверджують слова одного молодого менеджера: "Якби я повинен був однією пропозицією сказати, що мене мотивує до праці, так це те, що я знаю, що відбувається навколо і яка роль відведена мені. Це знання дозволяє мені почувати себе значимою людиною". Багато компаній виявляють, що прекрасним мотиваційним фактором, причому фактором високого рівня, є сміх, жарти, веселощі, що знімають утому від повсякденної рутини, сприяють формуванню у співробітників почуття власної значущості, потреби іншим людям.

Двофакторна теорія Герцберга

Ще одна популярна теорія мотивації, а саме *двофакторна теорія*запропонована Фредеріком Герцбергом. У її основі лежить дослідження, у ході якого сотні працівників різних організацій відповідали на запитання про те, коли вони відчувають найбільше бажання працювати і, навпаки, коли вони не задоволені і працювати їм зовсім не хочеться. Аналіз отриманих даних показав, що задоволення і незадоволеність від виконання робочих завдань визначаються дією принципово різних факторів. Був зроблений висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп факторів.

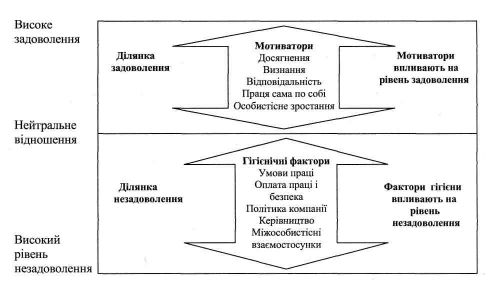
Звернемося до рисунку 8.2. Центр шкали - нейтральне відношення працівника до праці, коли індивід не отримує ні задоволення, ні незадоволеності.

Поведінка людини в процесі праці визначається двома різними групами факторів. Перша з них, гігієнічні фактори, пов´язана з присутністю чи відсутністю таких елементів, ж умови праці, заробітна плата, політика компанії, правила і міжособистісні відносини між людьми. Негативні гігієнічні фактори обумовлюють незадоволеність індивіда процесом праці. Але позитивні фактори усього лише рятують співробітників від негативних емоцій; вони ніяк не впливають на задоволеність працею, не мотивують до більш високих результатів.

Рівень задоволення працею визначається другою групою факторів - мотиваторами, тобто потребами вищих рівнів, враховуючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання. Ф. Герцберг вважав, що під час відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально. З появою мотиваторів у неї виникає спонукання до праці, що починає приносити задоволення. Таким чином, гігієнічні фактори і мотиватори роблять принципово різний вплив на мотивацію. Перші "працюють" тільки в негативній ділянці.

Наприклад, проблеми з безпекою праці чи підвищений рівень шуму викликають у працівників незадоволеність процесом праці, але їхнє усунення ніяк не позначається на рівні задоволеності працею, ніяк не мотивує працівників до більш високої продуктивності. Відповідальність за задоволення працею "несуть" такі мотиватори, як складність поставлених робочих завдань, прийняття на себе відповідальності, визнання з боку інших людей.

Як використовуються висновки теорії Ф. Герцберга в практиці менеджменту? Забезпечення належного рівня гігієнічних факторів дозволяє позбутися незадоволеності працівників. Щоб спонукати їх до праці, необхідно підключити могутні мотивуючі фактори, такі як визнання, можливості для особистого зростання, складні, цікаві робочі завдання. Задача менеджменту - усунення подразників (тобто забезпечення достатніх для задоволення базових погреб гігієнічних факторів) і застосування мотиваторів, які задовольняють ці потреби і просувають співробітників до вищих досягнень.

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/76efd172267fc9a418ff63a4315f4d73.png)

**Рис. 8.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга**

Аналізуючи всі теорії, можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління безумовно дає позитивний результат в цілому. Але все-таки варто уважно ставитися до окремих груп, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

**3. Процесійні теорії мотивації**

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути багато-численні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу призвела до створення прецесійних теорій мотивації.

***Процесійні теорії***розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки.

Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лоулера.

***Теорія очікувань***базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною цільовою мотивацією людини для досягнення певної мети.

Очікування можна розглядати як оцінку певною особистістю вірогідності якогось явища. Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв´язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою). Очікування щодо затрат праці - результатів - це відношення між витраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчувають, що прямого зв´язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати.

Очікування щодо результатів винагороди є очікування певної винагороди або стимулу у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій фактор, який визначає мотивацію в теорії очікування, - це валентність або цінність стимулу чи винагороди.

***Валентність***- це передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що передбачається та виникає внаслідок одержання певної винагороди.

Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди для людини невелика, то теорія очікувань передбачає, що мотивація Вашої діяльності в цьому випадку також буде слабшою.

Якщо значення будь-якого з цих трьох важливих для визначення мотивації факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці - низькими.

Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

***Мотивація = (3 - Р) × (Р - В) × валентність.***

Тобто мотивація - це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат *(3 - Р)*, помножений на очікування того, що результати потягнуть за собою відповідну винагороду *(Р - В)* помножену на цінність, що очікується (валентність).

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставленої мети, дає теорія справедливості.

**Теорія справедливості**вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об´єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками (автор - Стейсі Адамс). Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, у тому випадку, коли індивід оцінює отриману ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, що досягай аналогічних результатів, він сприймає відношення менеджменту до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням "входу" і "виходу". Трудовий вихід - це зарплата, визнання, просування по службі, інші вигоди, а вхід - освіта, досвід, докладені зусилля і здібності. Індивідуальне співвідношення входу і виходу порівнюється з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи чи деякого середнього по групі. Відчуття **справедливості**виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег.

Якщо баланс співвідношень вхід/вихід порушується, у співробітника виникає відчуття несправедливості. Таке може відбутися, наприклад, якщо людина з високим рівнем освіти чи великим досвідом одержує таку ж зарплату, як той, що тільки-но поступив на роботу, менш освічений співробітник. Можлива і зворотна нерівність: якщо працівник виявляє, що одержує більшу винагороду за ту ж роботу, що виконують його колеги. У такому випадку в нього може виникнути потреба виправити цю несправедливість. Можливо, підвищиться інтенсивність зусиль працівника, він прийме рішення про необхідність отримання додаткової освіти, а то й задумається про можливість зниження свого заробітку. Коли індивід відчуває несправедливість, у нього виникають внутрішні суперечності, що мотивують до досягнення балансу.

До найбільш поширених способів усунення нерівності відносяться:

* *Зміна виходу.*Можливо, індивід прийме рішення про необхідність збільшення винагороди (зажадає збільшення зарплати чи надання йому більш просторого офісу).
* *Зміна входу.*Людина може вибрати й інший шлях, зменшуючи докладені в процесі праці зусилля. Наприклад, працівник, що сприймає зарплату як непомірно малу, починає гірше працювати чи "опускається" до прогулів. Якщо працівник вважає, що йому переплачують, він може підвищити інтенсивність праці.
* *Зміна уявлень.*Дослідження показують, що в тому випадку, коли індивіду не вдається впливати на вхід чи вихід, можливе коригування його уявлень про справедливість. Він може штучно завищити статус своєї роботи чи якось вплинути на уявлення інших людей про свій заробіток, що дозволяє відновити внутрішню рівновагу.
* *Звільнитися.*Якщо людина почуває, що до неї відносяться несправедливо, вона може прийняти рішення залишити роботу, розраховуючи знайти нову, з більш сприятливим балансом входу і виходу.

Менеджери повинні пам´ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці й інших вигод колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на більш високу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких організаціях, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим. І тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення залишити роботу. Кваліфікований менеджер завжди прагне до того, щоб підлеглі сприймали його рішення як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили ***комплексну прецесійну теорію мотивації***з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з*моделлю Портера-Лоулера,*досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть достойно нагороджені. Більше того, за теорією Портера-Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування тісного зв´язку між зусиллями і можливою винагородою. Досягнення потрібного рівня результативності може викликати внутрішню винагороду (це почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги), а також зовнішні винагороди - похвалу керівника, премію, просування по службі.

***Задоволення***- це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення від того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

***Один з найважливіших висновків Портера-Лоулера полягає в тому, що результативна праця приводить до задоволення.***

Це прямо протилежне тому, що думають менеджери. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських стосунків. Ці теорії твердять, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці (іншими словами - більш задоволені працівники працюють краще).

Портер і Лоулер, навпаки, твердять, що усвідомлення виконаної роботи приводить до задоволення, і це підвищує результативність.

У підсумку модель Портера-Лоулера внесла основний вклад у розуміння мотивації. Ця модель показує, наскільки важливо об´єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної пов´язаної системи.