

## ТЕМА 6 ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

**Мета:** познайомити студентів зі змістом та еволюцією функції мотивації в управлінні, сучасними змістовними та процесуальними теоріями мотивації, їх практичним застосуванням.

**Основні поняття:** змістовні та процесуальні теорії мотивації, потреби, ієрархія потреб по Маслоу, теорія потреб Мак-Клелланда, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера.

### План

1. Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби.
2. Внутрішні та зовнішні винагороди.
3. Класифікація теорії мотивації.
  - 3.1 Змістовні теорії мотивації.
  - 3.2 Процесуальні теорії мотивації.
4. Стимулювання праці.

#### 1. Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби.

Основною з головних засад ефективного досягнення цілей організації є обов'язок керівника координувати роботу і примушувати людей виконувати її. Керівники утілюють свої рішення в завданнях, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації.

Нужди і потреби. Людина має певну нужду, коли вона фізіологічно або психологічно відчуває нестачу чого-небудь. Відповідно до культурного устрою нужда може набути характеру конкретної потреби. Більшість психологів погоджуються, що потреби можна класифікувати як первинні і вторинні.

Первинні потреби є за своєю природою вродженими, вони закладені генетично. Це потреби в їжі, воді, потребі дихати, спати, потребі в спілкуванні.

Вторинні потреби за своєю природою пов'язані з культурним устроєм і усвідомлюються з досвідом. Серед них важливе місце займають соціально-психологічні, наприклад, потреба в успіху, пошані, прихильності, власті і потреба в приналежності кому або чому-небудь. Люди мають різний життєвий досвід, тому вторинні потреби значно розрізняються.

#### 2. Внутрішні та зовнішні винагороди.

Винагорода – це те, що людина вважає цінною для себе. Поняття цінності у людей значно розрізняється, як і оцінка винагороди.

Внутрішня винагорода – це те задоволення, яке приносить сама робота. Так, внутрішньою винагородою є відчуття досягнення результату, змістовності і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і

спілкування, що виникають в процесі роботи, також є елементами внутрішньої винагороди. Найбільш простий спосіб внутрішньої винагороди – створення відповідних умов роботи і точна постановка завдання.

Зовнішню винагороду забезпечує організація. Приклади зовнішніх винагород – зарплата, просування по службі, символи службового престижу, похвала і визнання, а також додаткові виплати і відпустки.

### **3. Класифікація теорії мотивації**

Дослідження поведінки людини в трудовому процесі дає загальні пояснення мотивації і дозволяє створити моделі мотивації співробітника на робочому місці. Теорії мотивації підрозділяють на дві категорії:

1. Змістовні - ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх мотивів, званих потребами, які примушують людей діяти так, а не інакше. Цьому присвячені роботи А. Маслоу, Д. Макклелланда і Ф. Герцберга.

2. Процесуальні – ґрунтуються на уявленнях про те, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Основні процесуальні теорії - це теорія очікування, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

Не дивлячись на відмінності цих теорій, вони не виключають одна одну, а ефективно використовуються з метою ефективного мотивування персоналу.

#### **3.1 Змістовні теорії мотивації**

Змістовні теорії мотивації, в першу чергу, прагнуть визначити потреби, що спонукають людей до дії. Основи сучасних концепцій мотивації були закладені в роботах А. Маслоу, Д. МакКлелланда і Ф. Герцберга. Ці вчені були представниками біхевіоризма – напрямку американської психології, що вважає предметом психології поведінку, а не свідомість. А. Маслоу в своїй теорії розділив людські потреби на 5 основних категорій (рис. 6.1).



Рисунок 6.1 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Іншою моделлю мотивації, що надає особливого значення потребам вищих рівнів була теорія Д. МакКлелланда. Він вважав, що людям властиві 3 потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей, в рамках ієрархічної структури Маслоу потреба

влади знаходиться між потребами в пошані і самовираженні. Приблизно там же можна розташувати потребу в успіху. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху людини, а процесом доведення праці до успішного завершення. Люди з розвиненою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за вирішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно. Люди, в яких мотивація заснована на потребі в причетності, зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Такі люди будуть займатися такою роботою, що дає їм можливість соціального спілкування.

Однією з популярних теорій у межах змістовного підходу до мотивації праці є двохфакторна модель Ф. Герцберга (друга половина 50-х років ХХ ст.). Одним із нових висновків, які зробив автор, було те, що мотивацією на практиці є не лише задоволення, а й незадоволення тих або інших потреб.

Герцберг поділив потреби на дві групи: мотиваційні, пов'язані з характером та сутністю роботи, та гігієнічні, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота

Згідно з теорією мотивації Ф. Герцберга наявність мотиваційних факторів значно стимулює результативність праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає. Разом із тим незадоволення цих потреб не є демотивуючим фактором. Настає період нейтральності, байдужого ставлення працівника до стимулу, мотивація зникає, тому що задовольняється потреба, яка не відтворюється.

Щодо гігієнічних факторів, то тут усе навпаки, їхня наявність або недостатній розвиток викликає в людей значну незадоволеність роботою та різко знижує стимули до активної діяльності. Проте їхня наявність ще не означає появи задоволеності, тому що цим лише створюються передумови для неї. Таким чином, Ф. Герцберг зробив, на перший погляд, парадоксальний висновок, що заробітна плата не належить до фактора мотивації.

Двохфакторна модель Ф. Герцберга зробила суттєвий внесок у розуміння мотивації та її факторів, але в цій теорії не враховано чимало обставин, необхідних для пояснень її механізму, і в першу чергу – аспектів поведінки різних людей під впливом одних і тих же факторів навколишнього середовища, що враховано представниками процесуальних теорій мотивації.

### **3.2 Процесуальні теорії мотивації.**

Процесуальні теорії мотивації аналізують розподіл людиною зусиль для досягнення певної мети і вибору конкретного виду поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреби, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними, але залежить також від сприйняття і очікувань людини, пов'язаних з даною ситуацією. Є 3 основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань, основи якої закладені в роботах В.Врума, базується

на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини досягнення певної мети. Людина також повинна сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного. У цій теорії очікування розглядаються як оцінка даною особою вірогідності певної події.

- очікування відносно витрат праці і результатів – це співвідношення між витраченими силами і отриманими результатами.

- очікування відносно результатів-винагород – це очікування певної винагороди у відповідь на досягнутий рівень результатів.

- очікувана цінність заохочення. Якщо цінність одержуваної винагороди для людини не дуже велика, то мотивація слабшає. Якщо значення будь-якого з 3 перерахованих чинників буде малим, то буде слабкою мотивація і низькими результати праці.

Інше пояснення того, що люди розподіляють і направляють свої зусилля для досягнення поставленої мети, дає теорія справедливості. Вона стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує несправедливість в результаті, виникає психологічна напруга. Люди відновлюють відчуття справедливості, змінюючи рівень зусиль, що витрачаються, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, доки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони прагнутимуть зменшувати інтенсивність праці.

Американські дослідники Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості – теорію Портера-Лоулера (рис. 6.2).

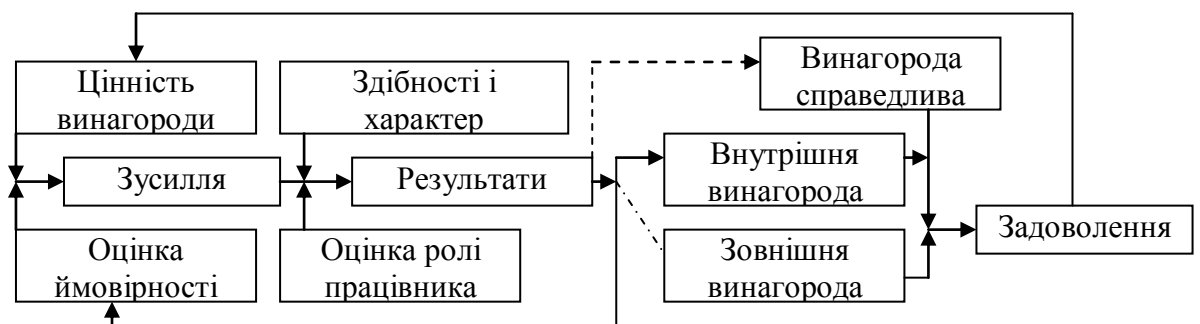


Рисунок 6.2 – Модель Портера-Лоулера

Відповідно до цієї моделі, отримані результати залежать від доданих співробітником зусиль, його здібностей і характеру, а також усвідомлення їм своєї ролі. Один з найбільш важливих висновків цієї моделі полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Згідно Портеру і Лоулеру, висока результативність є причиною задоволення, а не наслідком його. Ця теорія описує наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля,

здібності, результати, винагорода, задоволеність і сприйняття, в межах єдиної системи мотивації персоналу фірми.

#### 4. Стимулювання праці

Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів приводяться в дію під впливом стимулів. Як стимули можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Некономічні поділяються на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними не існує. На практиці вони часто поєднуються і взаємозумовлюють один одного. Наприклад, підвищення в посаді та пов'язана з ним грошова винагорода дають можливість набути не лише додаткових матеріальних благ, а й поваги, шани і можливості стати відомим.

Стимулювання є своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви. Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлюється багатьма факторами, зокрема: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами.

Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, бо стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління.

Стимулювання як система являє собою сукупність таких блоків:

- виробничі умови (нормування, характер, зміст праці, стиль тощо);
- умови життєдіяльності (матеріальні, духовні, соціальні, політичні);
- стимули (економічні, моральні, колективні, індивідуальні, ідеологічні, естетичні);
- результати (економічні, соціально-економічні, соціальні).