Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та природокористування

Кафедра менеджменту

Реферат

з дисципліни «Менеджмент»

на тему: Функція менеджменту «мотивація».

 ***Виконала:***

 студентка

 спец. «Обліку і аудиту»,

 3 курсу, групи 1

 *Гевді Наталія*

 *Олександрівна*

 ***Перевірив:***

 *Стасюк Богдан*

 *Богданович*

Рівне - 2009

**План**

 Вступ

1. Поняття мотивації та її зміст. Мотивація та компенсація
2. Мотиваційні теорії
3. Змістові теорії мотивації
4. Процесуальні теорії мотивації

Висновки

Список використаної літератури

**Вступ**

Розуміння змісту ***мотивацій*** – головний показник професійної майстерності доброго керівника громадської організації. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення.

Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволені яких полягає зміст людського життя.

***Мотивація*** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Теоретичний аналіз різноманітних моделей мотивації показав як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, і це природній процес, оскільки в “теорії і практиці керівництва немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним потребам індивідів” .

Запропонована нижче класифікація традиційно застосовується у різних країнах. Це такі моделі як: “батога та пряника”, первинної та вторинної потреби, внутрішньої та зовнішньої винагороди, факторна модель стимулювання, теорія справедливості, сподівання, соціальної справедливості та інші. Існуючі моделі мотивації надзвичайно різноманітні за своєю спрямованістю та ефективністю, при чому більшість з них придатні для використання лише у комерційному секторі.

Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту, не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Однак дослідження поведінки особистості у процесі активності подає певні загальні трактування мотивації діяльності суб’єкта, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі.

Різноманітні теорії мотивації вчені розподіляють на дві категорії:

· змістовні (теорія потреб Туган – Барановського, ієрархія потреб Маслоу, теорія потреб Маккеланда, двофакторна теорія Герцберга);

· процесійні (теорія сподівань Врума, теорія справедливості, комплексна процесійна теорія Портера і Лоулера);

Для чіткого розуміння та дефініції теорій змістовних та процесійних мотивацій, потрібно засвоїти трактування засадничих понять – потреб, інтересів.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що викликає прагнення до відповідної діяльності. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються в процесі пізнання і здобуття життєвого досвіду.

Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти. Про існування потреб свідчить поведінка людей. Потреби – це реальні причини виявлення інтересів, які послуговують мотивом до діяльності.

Інтерес – це об’єктивно зумовлений мотив діяльності суб’єкта (окремої людини, соціальної спільноти), який формується з усвідомлення самої потреби та з’ясування умов і засобів її задоволення.

**1.Поняття мотивації та її зміст. Мотивація та компенсація**

Після того, як здійснено планування та організацію управлінської діяльності, необхідно забезпечити успішне виконання роботи. З цією метою використовують ***мотивацію*** *– вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.*

***Мотивація*** *–* це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали.

***Спонукання –*** це усвідомлення відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в даному значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

Мотивація передбачає:

* *стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);*
* *мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.*

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (того, що людина вважає цінним для себе). *Потреби –* це усвідомлення відсутності чого-небудь, яке викликає спонукання до дії. Первинні потреби закладені генетично. Вторинні потреби, за своєю природою психологічні, виробляються у ході набуття життєвого досвіду.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери мають створювати таку систему стимулів (винагород), яка давала б упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

*Винагорода –* це все те, що людина вважає для себе цінним. Для стимулювання роботи менеджери використовують зовнішні винагороди це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов’язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу. Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань. Внутрішню винагороду дає сама робота. Менеджер має постійно тримати в полі зору безліч різноманітних потреб персоналу, їх важливі інтереси. Діяльність людини визначається великою кількістю мотивів з різноманітними пріоритетами:

* *задоволення від праці;*
* *можливості саморозвитку;*
* *сприяння в одержанні житла.*

Проблема полягає в тому, що мотиви, їх пріоритети змінюються залежно від особистості робітника, завдань діяльності організації і часу. Сучасні теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і виходить із складу і структури потреб людини.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;

- частково задоволена;

- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис.1.).



*Рис.1. Спрощена модель процесу мотивації*

Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, у залежності від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. У свою чергу, моральні можна поділити на:

* ідейно-політичні (стимули, що діють в усьому суспільстві);
* моральні стимули, що виникають певні відносини у даній групі людей (почуття колективізму, товариськості, взаємодопомоги в процесі роботи та ін.).

Велику групу мотивів становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре зробленої речі та ін. – тобто змістовні мотиви праці. Механізм дії подібних факторів розкривається у теорії «У» Мак Грегора.

Стимул також розглядається як спонукання до дії, спонуковуюча причина поведінки, але, на відміну від мотиву, спонукання викликається зовнішніми факторами, які поділяються на матеріальні (винагороди за працю) і моральні стимули: визнання заслуг індивіда, справедливе ставлення до нього, створення у людини почуття особистої причетності до успіхів організації, творчі, психологічні та ін.

Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати й негативні наслідки: кар’єризм, користолюбство і т. п. У той же час матеріальні стимули здатні породжувати високоморальні спонукання, бажання працювати більше, якісніше, надавати допомогу іншим.

Справа в тому, що у різних людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки: 1) інстинкт; 2) інтереси; 3) потреби. Спонуковує ті чи інші дії людини прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади, комфорту.

*Інстинкт* являє собою першу, нижчу форму спонукання людини до дії.

*Інтереси* – це вибіркове ставлення особистості до певного об’єкта, цілеспрямоване прагнення, потреби, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. Цілеспрямована поведінка людини спонукається великою сукупністю інтересів. Можна виділити такі інтереси: матеріально-житлові зручності, гастрономічні вироби, одяг; духовно-пізнавальні інтереси, інтереси до літератури, мистецтва; соціально-суспільні інтереси – до громадської, організаційної роботи та ін.

В умовах економічної кризи і нестабільності особливо важливого значення набуває організаційний фактор мотивації: забезпечення порядку, дисципліни праці і відповідальності, чіткості робочого ритму, а також гігієнічність, естетичність і екологічність трудових процесів.

Нині мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високоефективної діяльності людини у будь-якій сфері. Так, дослідження американських економістів не виявили істотного зв’язку між здібністю вчених і їхніми досягненнями. Різницю між високотворчими вченими і вченими, що не зарекомендували себе видатними успіхами, автори відносять, насамперед, за рахунок мотивації, а не особливої розумової обдарованості.

Це твердження заслуговує на увагу тому, що в умовах НТР (науково-технічної революції) діяльність багатьох працівників і, насамперед, менеджерів за багатьма характеристиками близька до праці вченого. Тому створення і впровадження науково обґрунтованої системи мотивації може розглядатися як важлива умова активізації людського фактора.

 Проблема мотивації має різні аспекти: біологічний, психофізіологічний, гуманістичний, економічний, організаційно-технічний.

1.Матеріальні компенсації за підвищені витрати праці:

а) соціальні гарантії – оплата освіти, медичне обслогування, харчування.

б) грошова винагорода. Підставою для виплати премій робітникам є 1-2 показники, службовцям і спеціалістам – 2-3. Премії обов’язково повинні бути несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

2.Підвищення за посадою. Воно впливає лише на тих, хто робить кар’єру, а талановитий вчений або здібний практик може стати неабияким менеджером.

3.Заохочення вільним часом. Воно може надаватися у формі додаткової відпустки або скороченого робочого дня. Воно може розподілятись за допомогою гнучкого або змінного графіку. Може виникати за рахунок зекономленого, дякуючи особистих зусиллям працівника, часу.

4.Суспільне визначення заслуг колективу і окремих працівників через широку інформацію про них в пресі, на зборах, відому керівництву.

**2. Мотиваційні теорії**

*Мотиваційні теорії* розвивалися протягом усієї історії управлінської науки. У кінцевому результаті отримали розповсюдження декілька таких теорій: психоаналітична, теорія драйвів (захоплень), гедоністична теорія, теорія умовних рефлексів, які називають концептуальними. Інша група теорій називається практичними, оскільки вони містять тактичні положення щодо здійснення мотиваційної роботи на практиці. Про них піде мова трохи згодом.

***Психоаналітична теорія.*** Творцем даної теорії є австрійський психіатр *Зиґмунд Фрейд* (1856-1939рр.). Він розглядам особистість як єдність трьох складових частин:

* *«ід» (воно) – резервуар інстинктів та імпульсів психіки;*
* *«его» (я) – особиста визначеність, усвідомлення себе;*
* *«суперего» (над «я») – моральні аспекти свідомості й поведінки людини.*
* «Ід» - джерело людських бажань – з двох видів: лібідо і танатос. Енергія лібідо (енергія життя) – це сексуальні бажання людини. Енергія танатос має агресивний характер і названа Фрейдом енергією смерті. «Ід» керується принципом насолоди і прагне до негайного задоволення бажань.
* «Его» підпорядковується принципу реальності і шукає можливості для задоволення бажань «Ід», враховуючи при цьому зовнішні фактори. «Его» є своєрідним посередником між «Ід» і реальним світом, вибирає ефективні засоби спілкування із зовнішнім світом і постійно коливається між бажаннями «Ід» і об’єктивною реальністю.
* «Суперего» - свідомість людини, її моральні принципи, які визначають для неї прийнятність того чи іншого способу поведінки залежно від ситуації.

За Фрейдом мотиваційні сили людини знаходяться саме в її «ід», яка нею не осмислюється, бо є підсвідомим. І коли б удалося зрозуміти поведінські (інстинктивні) устремління людей, то їх можна було б спрямувати на користь суспільному виробництву.

Людина (працівник) не осмислює змісту «ід», оскільки воно знаходиться поза межами її свідомості, розуму.

***Теорія драйвів.*** Ця теорія базується на тому, що всяка система (зокрема особистість) має тенденцію самостійно підтримувати свій внутрішній стан. Творцем даної теорії вважається американський психолог *Карл Халл.* Свою теорію він представив у вигляді моделі S-R (стимул-реакція). Згідно даної моделі, поведінка людини, підтримана яким-небудь стимулом (матеріальним чи моральним), досить міцно закріплюється в її психіці. У результаті такого підкріплення людина починає діяти за певними шаблонами. Якщо відбуваються якісь зміни у стимулах, то у психіці особистості починають діяти драйви (захоплення, потяги), які намагаються нейтралізувати ці зміни та повертають її до попереднього стану. В іншому випадку, яких-небудь змін індивід намагається не сприймати. Тому, для того, щоб побудити людину до праці й нейтралізувати її реакцію (наприклад, небажання працювати) необхідно вести стимул (наприклад, грошову винагороду). За такої умови в психіці людини створюється настрій на очікування винагороди, до якої вона з часом звикає й без якої себе не мислить.

***Гедоністична теорія.*** Згідно даної теорії людина прагне до того, щоб максимізувати задоволення й мінімізувати дискомфорт, біль. Одним з ініціаторів даної теорії являється американський психолог *П. Юнг,* який доводить, що задоволення виступає тим головним фактором, який визначає активність і організацію поведінки людей. Згідно концепції Юнга детермінантою поведінки виступає емоція, що слідує одразу після самої поведінки, дії. Якщо ця емоція буде приємною, то дія повториться, якщо ні – не відбудеться.

***Теорія умовних рефлексів.*** Створення теорій належить *І. П. Павлову.* Головним концептуальним поняттям у ній виступає рефлекс (відповідь організму на зовнішні подразники).

Рефлекси є безумовні (миттєве забирання руки при її уколі), які відносяться до вроджених, і умовні, які набуваються з досвідом. Саме умовні рефлекси, на базі яких формується певний стереотип мислення та поведінки, є центральним компонентом мотиваційної системи людини.

Знання положень, розглянутих концептуальних теорій, дає можливість менеджеру усвідомити загальний підхід до функції «мотивація». Однак, ці теорії, не будучи безпосередньо прив’язаними до процесу виробництва, не можуть бути визнані стратегічними.

У тактичному відношенні питання мотивації конкретних працівників, як найбільш розповсюдженими в системі ринкової економіки, є теорії ієрархії потреб *А. Г. Маслоу,* теорія потреб *Мак-Клеланда*, теорія потреб *Туган-Барановського,* теорія «Х» і «У» *Мак Грегора*, теорія «мотиваційної гігієни» *Ф. Герцберга*, теорія очікувань *Врума* й теорія справедливості *С. Адамса*.

***Теорія ієрархії потреб Маслоу.***Згідно даної мотиваційної теорії, спонукання працівників до продуктивної та якісної праці пов’язане з потребами людини. Згідно теорії А. Маслоу, потреби можуть бути зведені до чіткої ієрархії:

* *фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, секс);*
* *потреби в безпеці й захищеності (забезпеченість на «завтрашній день»);*
* *соціальні потреби (сім’я, колеги по роботі);*
* *потреби в повазі з боку інших (начальників, підлеглих, самоповага);*
* *потреби в самовираженні (реалізація власних здібностей і можливостей).*

Перші дві групи потреб є первинними, бо вимагають першочергового задоволення, а останні три – вторинними. Названі потреби проявляються в людини в порядку черговості й утворюють, таким чином, своєрідну піраміду.

***Теорія потреб Мак-Клеланда.*** Ця теорія говорить про те, що необхідно враховувати три головні потреби:

* прагнення до успіху;
* соціальні прагнення;
* прагнення до влади.

При цьому, основну увагу Мак-Клеланд приділив прагненню до успіху, на чому й побудував теорію мотивації до праці. Він вивчив багато індивідумів з сильно вираженою мотивацією до успіху, досягнень. У результаті він відзначив у них такі риси:

* *вміють ризикувати;*
* *віддають перевагу завданням із новизною змісту;*
* *концентруються на завданні більше, ніж на співробітниках;*
* *відчувають велике задоволення від самої праці;*
* *хочуть працювати під власну відповідальність і приймати рішення;*
* *бажають частих оцінок результатів своєї праці.*

***Теорія потреб М. Туган-Барановського.*** Видатний український вчений М. Туган-Барановський виділив 5 груп потреб:

* фізіологічні;
* статеві;
* симптоматичні інстинкти та потреби;
* альтруїстичні;
* потреби практичного характеру.

Він особливого значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам, підкреслюючи значимість духовності в розвитку економіки.

***Теорія «Х» і «У» Дуглас Мак Грегора.*** Аналізуючи діяльність менеджерів, Д. Мак Грегор зауважив, що одні з них завжди досягають успіху, а інші – ні, і вирішив, що все полягає в прийомах мотивацій. У зв’язку з цим він висунув теорію «Х» і теорію «У». зміст її полягав у оцінці людини з двох протилежних точок зору. Теорія «Х» виражає підхід до оцінки працівника з позиції традиціоналізму. Портрет «людини Х» характеризується наступними рисами:

* вона не любить працювати, бо від природи має вроджену огиду до неї, і намагається будь-яким способом уникнути її;
* її необхідно примушувати працювати наказами й погрозами;
* вона безініціативна, уникає відповідальності й воліє, щоб нею керували.

Портрет людини «У» характеризується такими рисами:

* праця для неї є джерелом задоволення;
* людина не лише бере на себе відповідальність, але й прагне до неї;
* зовнішній контроль і погрози не є визначальними в її трудовій діяльності.

Мак Грегор дає зрозуміти, що в умовах сучасного виробництва працівник прагне до незалежності, відповідальності, росту. Якщо адміністрація хоче досягти успіху у виробництві, підкреслює він, необхідно опиратися на мотиваційні «пружини» людини.

***Теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга.*** На його думку праця, яка приносить задоволення, сприяє психічному здоров’ю людини. Теорія Ф. Герцберга відома ще під назвою теорії двох груп факторів. До перших він відносить «гігієнічні»:

* стиль керівництва;
* заробітну плату;
* умови праці;
* умови особистого життя;
* між особові відносини;
* гарантії в збереженні роботи.

На думку Герцберга, належна увага керівництва до відзначених факторів забезпечує задоволення працею з боку виконавців. Однак, Герцберг вважає, що ці фактори не є збудниками трудової активності людей. Такими в нього виступають фактори другої групи (мотиватори): - трудові успіхи, - визнання заслуг, - професійний та службовий ріст, - відповідальність за доручену справу.

«Гігієнічні» фактори пов’язані із середовищем, яке очікує працівника, а мотиваційні – із змістом самої роботи.

***Теорія очікувань Врума.*** Дана теорія ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягненні якої-небудь мети у тій мірі, в якій оцінює ймовірність винагороди за них. Виконавча мотивація залежить від:

* реальності, досяжності винагороди;
* цінності винагороди.

Практика показує, що не завжди навіть настирливі зусилля гарантують досягнення мети. Розходження можуть бути викликані поганою підготовкою, неправильним навчанням, завищеними цільовими настановами. Якщо очікування успіху високі, мотивація зростає. Друга умова успішної мотивації – наявність високої ймовірності одержання винагороди, адекватної здійснюваним зусиллям.

Цінність винагороди залежить від потреб людини. Щоб людина була мотивована на певну діяльність, треба результати її діяльності винагороджувати тим, що вона цінить. Таким чином, згідно з теорією очікувань, мотивація є функцією трьох оцінок: 1) міри затрат праці на досягнення результатів; 2) очікування винагороди за результати праці; 3) цінності винагороди. Взаємозв’язок цих чинників можна виразити формулою: мотивація = (затрати – результат) \* (результат – винагорода) \* ступінь задоволення потреби.

***Теорія справедливості*** (автор – Стейсі Адамс). Згідно з даною теорією працівники суб’єктивно співставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. До тих пір, поки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

Теорію очікувань Врума й теорію справедливості відносять до процесійних, а попередні, розглянуті нами – до змістовних.

**3. Змістові теорії мотивації**

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначити і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета ***змістових теорій мотивації.***

***Змістові теорії*** намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це робиться при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Серед багатьох існуючих змістових теорій мотивації, визначимо чотири основних, які вже стали класичними: Маслоу, Алдерфера, МакКлелланда та Герцберга.

***В основу теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу покладено:***

– тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

– передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;

– припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити так (див. рис. 2.).

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов’язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (див. табл.1.).

Рис. 2. Ієрархія потреб А.Маслоу.

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – потреби в безпеці. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися.

Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

– потреби в приналежності - це потреби об’єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

– потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

– потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Таблиця 1.
Сутнісна характеристика потреб в піраміді А.Маслоу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Фізіологічні потреби***  | ***Потреби в безпеці***  | ***Соціальні потреби***  | ***Потреби в шануванні***  | ***Потреби в самореалізації***  |
| Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) Ефективне управління забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці  | Пов’язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хво-роб та ін. Ефективне управ-ління здійснюється створенням зрозу-мілої та надійної системи соціального страхування робітників, чітки-ми та справедли-вими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залу-ченням їх до прий-няття ризикованих рішень і виконання дій, пов’язаних з ризиком та змінами  | Пов’язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути чле-ном будь-яких об’єднань орга-нізацій, належати до певного класу тощо. Ефективне управ-ління забезпечується складанням функ-цій, які потребують розширеної сфери соціальних контак-тів  | Ці потреби відображають бажання людей бути компетент-ними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. Ефективне управ-ління забезпечується використанням різ-номанітних форм вираження визнання та досягнень  | Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. Для ефективного управління необхідно давати робітникам оригінальні завдання, вико-нання яких потребує творчості та свободи дій  |

Сучасні західні фірми в цілому задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх робітників. Однак, потреби вищих рівнів в своїй більшості залишаються не задоволеними. Таким чином, недостатня мотивація робітника до праці обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, повазі і самореалізації.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти робітників організації;

- підтримки виникнення неформальних груп в організації;

- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;

- організації курсів по навчанню, підвищенню кваліфікації та перекваліфікації кадрів;

- знаходження можливостей задоволення вищих потреб робітників за межами фірми.

***Теорією ERG Клейтона Альдерфера*** так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG: по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (див. рис. 3.).

- потреби в існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

- потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

- потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;



Рис.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А.Маслоу і теорії К.Альдерфера

- по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порущуюче-регресійний процес.

Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня.

Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини блокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

В теорії потреб ***Девіда МакКлеланда*** запропоновано три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, “мати вагу”;

3) потреби в приналежності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

– передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;

– має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв’язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);

– характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Робітники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими потребами у владі отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д МакКлеландзробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов’язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов’язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

5. Теорія мотиваційної гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв’ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "дійсних (істинних) мотиваторів";

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "гігієнічними" (див. табл. 2.).

Таблиця 2.
"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| **«Дійсні мотиватори»**  | **«Гігієнічні фактори»**  |
| Визнання результатів праці (заслуг робітника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого та ділового зростання.  | Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосеред-нього керівника.    |

На думку Ф.Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться ніби-то у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (–) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф.Герцбергом метод "збагачення праці".

Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред’являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;

- повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.

2) виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи. Зокрема, робітнику необхідно надати:

- свободу дій в процесі плануванні його роботи;

- можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;

- певну свободу і незалежність від дріб’язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3) наявність зворотного зв’язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

**4. Процесні теорії мотивації**

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;

2) очікування робітника, пов’язані з даною конкретною ситуацією;

3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесних теорій мотивації розглядаються такі:

· *теорія очікувань В.Врума;*

*· теорія справедливості С.Адамса;*

*· модель Портера - Лоулера.*

В основу ***"теорії очікувань В. Врума"*** покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв’язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (З – Р). Якщо такий зв’язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими (Р – В). Якщо людина не буде відчувати зв’язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженими, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (В – Ц).

Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так (див. рис. 4.).


 Рис. 4.Модель мотивації за В. Врумом

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного робітника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей робітника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу, отримання аналогічного завдання зовсім де мотивує робітника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного робітника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність робітника буде мотивованою.

***“Теорією справедливості” Стейсі Адамса*** передбачається, що люди суб’єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль пов’язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В “теорії справедливості виділяють такі основні складові (див.рис. 5):

- робітник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

- об’єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

- “входи” – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

- “виходи” – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).



Рис. 5. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Справедливість робітник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об’єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у робітника виникає відчуття несправедливості.

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості.

Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див.табл.3.):

1) зміна входів даного робітника (витрат часу, старанності тощо);

2) зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);

3) зміна ставлення до роботи;

4) зміна об’єкту для порівняння;

5) зміна коефіцієнту вихід/вхід об’єкту для порівняння;

6) зміна ситуації (покинути роботу).

Таблиця 3.

Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| І  | ІІ  | ІІІ  | IV  | V  | VI  |
| Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці  | Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплат и , покращення умов праці, просування за службою  | Людина проводить переоцінку своїх можливостейМожливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі  | Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду  | Людина може змінити об’єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об’єкт для порівняння    | Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію  |

*Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:*

– в своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок;

– сприйняття носить суб’єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;

– люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;

– керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників.

***Модель Портера-Лоулера*** являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

1) витрачені робітником зусилля;

2) сприйняття;

3) отримані результати;

4) винагородження;

5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов’язані між собою так (див.рис. 6.).

Відповідно до *моделі Портера-Лоулера:*

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв’язку між витратами зусиль і винагородою (2);

- на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);



Рис. 6. *Модель Портера-Лоулера*

- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1).

Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуації.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об’єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

**Висновки**

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").

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.

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.

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).

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.

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 прецесійних 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.

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

Мабуть, найвідоміша змістова теорія мотивації була розроблена А. Маслоу. Його теорія ієрархії потреб припускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку .

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 частіше всього проявляють себе як відкриті та енергійні люди, не бояться конфронтації і намагаються відстоювати початкові позиції.

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 незадоволені і трудитися їм зовсім не хочеться.

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути багаточис-ленні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу призвела до створення процесійних теорій мотивації.

Процесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. В 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 і модель мотивації Портера-Лоулера.

**Список використаної літератури**

1. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. пос. для студ. вищих закладів освіти. – К: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент – У 3 т. – Т. 1. – 3-вид., доп. – К.: вид-во Європ. унів.. – 2001. – 542 с.
3. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
4. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О., Менеджмент: навч. пос. – вид. «Ніка – центр» 2002
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав., 2003. – 608 с.