**Лекція 6. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

**6.1. Поняття мотивації**

Для надання консультацій з питань мотивації персоналу необхідно добре орієнтуватися у її змісті та головних проблемах.

**Мотивація** у менеджментірозглядається як:

1. складова психологічного стану людини: готовність докласти зусиль для задоволення власних потреб або досягнення завдань організації;
2. процес спонукання себе та інших до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Механізм мотивації у найбільш загальному вигляді представлений на рис. 6.1.

**ПОТРЕБИ**

**МОТИВИ**

**ДІЇ**

**РЕЗУЛЬТАТ**

Рис. 6.1. Загальна модель мотивації

В основі мотивації лежать **потреби**. Наявність та виникнення нових вимог – одна з незмінних рис людини. Коли певні запити людини не задоволені, у неї виникає відчуття нестачі чогось, фізичного або психологічного дискомфорту. Це відчуття породжує **мотиви**. Мотиви спонукають до **дій**, а дії дають **результат** – повне задоволення потреби, часткове задоволення потреби або відсутність задоволення.

Першим поширеним методом мотивації був **метод «батога і пряника»**. Він полягав у використанні по черзі винагород, призначених для задоволення передусім найпримітивніших, базових потреб людини, та покарань для того, аби підштовхнути людину до певних дій.

Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні та процесуальні.

1. **Змістовні** теорії мотивації спрямовані на ідентифікацію потреб, які примушують людей діяти певним чином.
2. **Процесуальні** теорії мотивації головну увагу приділяють не потребам, а конкретним процесам та явищам, що впливають на поведінку людей.

**6.2. Змістовні теорії мотивації**

Найвідомішою зі змістовних теорій є **теорія ієрархії потреб** **Абрахама Маслоу**, яка стверджує, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, розташованих в ієрархічному порядку:

1. фізіологічні потреби: в їжі, воді, притулку, відпочинку й сексуальні потреби; є необхідними для виживання;
2. потреби в безпеці й упевненості в майбутньому: у захисті від фізичних і психологічних загроз з боку навколишнього світу; у впевненості, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;
3. соціальні потреби (або потреби в причетності): у відчутті приналежності до чого-небудь або кого-небудь, у відчутті, що тебе приймають інші, у відчутті соціальної взаємодії, прихильності та підтримки;
4. потреби в повазі: у самоповазі, в особистих досягненнях, у компетентності, у пошані з боку оточуючих, у визнанні;
5. потреби самовираження: у реалізації своїх потенційних можливостей і у зростанні як особистості.

На думку Маслоу, першими людина намагається задовольнити фізіологічні потреби, потім потреби в безпеці й так далі. Останніми задовольняються потреби самовираження. Однак така ієрархія не є абсолютною: людина може намагатися задовольнити вищі потреби, наприклад, у самовираженні, навіть коли повністю не задовольнила нижчих потреб, скажімо, у безпеці. Проте і в цьому випадку найбільшу увагу людина все одно приділятиме власній безпеці. Інакше кажучи, для сучасної людини певне значення можуть мати всі п’ять груп потреб, але в кожен період її життя існує лише одна найбільш актуальна група потреб, на задоволення яких людина спрямовує більшу частину зусиль. Коли потреби цієї групи задовольняються, актуальними стають потреби більш високої групи.

Клейтон Алдерфер, засновник **теорії ІВЗ** (існування–взаємозв’язки–зростання), акцентує увагу на трьох групах людських потреб:

* в існуванні: у фізичному здоров’ї та благополуччі;
* у взаємозв’язках з іншими людьми, які дають задоволення;
* у зростанні, тобто в розвитку внутрішнього потенціалу людини, розширенні компетенцій, розкритті всіх здібностей людини, творчості.

Прихильники цієї теорії висувають принцип «фрустрація – регресія», згідно з яким, якщо людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня, вона може зосередитися на уже задоволеній групі потреб, аби ще підвищити рівень їх задоволення.

Девід Макклеланд, розробник **теорії набутих потреб,** виділяє:

* потреби приєднання: у встановленні та підтримці міжособистих відносин;
* потреби влади: у можливостях впливу на інших людей, на хід якихось подій;
* потреби досягнень: брати на себе особисту відповідальність і успішно виконувати завдання.

Автор **двофакторної теорії** Фредерік Герцберг стверджує, що мотивація формується під впливом:

* «гігієнічних факторів»: умов праці, оплати й безпеки праці, дій керівництва, міжособистих відносин;
* власне «мотиваторів»: потреб у досягненні, визнанні, відповідальності, особистому зростанні, які спонукають до праці. Реалізація таких потреб дає задоволення від праці в цілому і завжди домінує над гігієнічними факторами по силі мотивації.

**Модель Бориса Генкіна** увібрала в себе найкращі досягнення розроблених до нього моделей. Автор виділив такі групи потреб:

1. **Потреби існування:**
	1. фізіологічні (в їжі, воді, притулку, відпочинку й сексуальні потреби);
	2. безпеки;
	3. причетності (у належності до певної соціальної групи);
	4. свободи.
2. **Потреби досягнення цілей життя:**
	1. матеріальні (багатство та розкіш);
	2. соціальні (додаткова свобода, відомість, влада, визнання, повага, любов до оточуючих, благодійність);
	3. інтелектуальні (знання, творчість);
	4. естетичні (краса, гармонія);
	5. емоціональні (спілкування, розваги, ризик);
	6. духовні (духовне вдосконалення, віра, любов до Бога, істини, правди).

Для потреб існування характерна наявність двох рівнів задоволення: мінімального (забезпечує виживання) та базового, після забезпечення якого у людини виникають потреби досягнення цілей життя. Базовий рівень задоволення потреб існування не має чітко визначених меж та є індивідуальним для кожної людини, тому і вимоги потреб другої групи виникають у різних людей за різного рівня задоволення потреб існування.

Потреби існування мають верхні межі задоволення, після яких втрачають актуальність для людини; потреби досягнення цілей життя таких меж практично не мають (особливо інтелектуальні, естетичні й духовні).

**6.3. Процесуальні теорії мотивації**

Згідно з **моделлю очікувань Віктора Врума** людину мотивують не самі потреби та необхідність їх задоволення, а очікування того, що обрана людиною трудова поведінка приведе до задоволення чи одержання бажаного. Мотивація тоді визначається за формулою:

Мотивація = ОРР × ОВР × В ,

де ОРР – очікувані результати роботи;

ОВР – очікувана винагорода за результати роботи;

В – валентність (очікуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення від винагороди).

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде низьким, то мотивація буде слабкою, а результати праці – невисокими.

Відповідно до точки зору послідовників **теорії справедливості** люди схильні порівнювати власні зусилля й винагороду із зусиллями й винагородою інших людей. На цій підставі вони суб’єктивно визначають, чи є їх винагорода справедливою. Якщо працівник вважає свою винагороду недостатньою, він може зменшити трудові зусилля, вимагати збільшення оплати, перейти на інше місце роботи тощо.

**Комплексну теорію мотивації** розробили Ліман Портер і Едвард Лоулер (рис. 6.2). На їхню думку, досягнутий результат залежить від трудових зусиль працівника, його здібностей, а також від усвідомлення своєї ролі в трудовому процесі. Рівень затрачених зусиль передбачає певну внутрішню і зовнішню винагороду, за допомогою якої людина задовольняє свої потреби. Найвища результативність праці можлива при задоволенні самою роботою. Останнє, у свою чергу, впливає на трудові зусилля та оцінку людиною власної ролі в трудовому процесі.

 Оцінка ймовірності зв’язку

 «зусилля – винагорода»

 зовнішня

трудові результати винагорода задоволеність

зусилля працею

 здібності оцінка внутрішня

 своєї

 ролі

Рис. 6.2. Комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера

Згідно із положеннями **теорії підкріплення** дії індивіда визначаються не стільки його цілями, скільки засобами підкріплення. Засобами підкріплення вважаються будь-які короткострокові наслідки (догана або подяка начальника; місячна премія або її відсутність), що підвищують ймовірність повторення певних дій людини або відмови від них.

**6.4. Засади ефективної мотивації працівників**

Усі теорії мотивації мають як певні недоліки, так і сильні сторони, тому необхідно розрізняти сфери їх використання. Поведінка людини насправді зумовлюється чинниками декількох рівнів. На глибинному рівні мотивації це, безумовно, потреби (тобто тут праві змістовні теорії мотивації). Проте на поверхневому рівні мотивації набувають значення процеси та явища, що впливають на поведінку людей (і тут актуальні процесуальні теорії мотивації).

Співвідношення впливів глибинного та поверхневого рівнів мотивації визначається декількома чинниками, зокрема:

* тривалістю періоду формування та дії мотивації;
* психологією конкретної людини;
* морально-психологічним кліматом на підприємстві;
* суспільними нормами та установками.

За часом слід розрізняти короткостроковий (декілька годин або днів), середньостроковий (декілька місяців) й довгостроковий (декілька років) періоди мотивації. У довгостроковому найбільшу роль відіграють потреби, у короткостроковому – процеси та явища, що впливають на поведінку людей.

Усіх людей можна поділити на стратегів, тактиків та людей із розвиненою системою цілей. Стратеги можуть приносити в жертву сьогоднішні блага заради завтрашніх (тобто більше вмотивовані глибинним рівнем); тактики навпаки більше опікуються сьогоднішньою вигодою та іноді забувають про перспективи (тобто більше залежать від поверхневого рівня мотивації). Люди із розвиненою системою цілей збалансовано комбінують тактичні та стратегічні цілі, а отже, і обидва рівні мотивації.

Для ефективної мотивації працівників керівництву необхідно:

1. об’єктивно визначити розмір корисного внеску працівника;
2. достеменно встановити, що працівник вважатиме винагородою;
3. забезпечити відповідність винагороди працівника його вкладу.

**Корисний внесок** визначається всіма аспектами діяльності працівника – як безпосередніми її результатами, так і непрямим впливом на результативність інших співробітників та ефективність підприємства в цілому.

Аби визначити, що саме працівник вважатиме винагородою, необхідно з’ясувати, по-перше, актуальні для нього потреби; по-друге, процеси та явища, що впливають на поведінку працівника; по-третє, як співвідноситься вплив глибинного та поверхневого рівнів мотивації на цього працівника.

Найчастіше застосовуються такі види **винагород**:

* збільшення основної зарплати чи встановлення доплат і надбавок до неї (на постійній основі);
* разові додаткові виплати (премії, виплати за особливі досягнення);
* участь у прибутках фірми;
* оплата навчання;
* пільгове харчування, користування житлом, транспортом та ін.;
* просування по службі;
* участь у прийнятті рішень керівництвом;
* поліпшення умов праці;
* гнучкий графік роботи;
* соціальні програми (оплата медичних чи пенсійних страхових внесків та ін.).

**Відповідність** винагороди вкладу працівника має досягатися як з точки зору керівництва, так і з точки зору працівника (необхідно відстежувати реакцію працівника та за необхідності обґрунтовувати рівень винагороди).

Виконання вказаних вимог дозволить забезпечити відповідність інтересів найманого працівника (максимальна реалізація власних цілей) інтересам роботодавця (максимізація корисного вкладу працівника в реалізацію цілей організації).

Перехід до постіндустріального, інформаційного суспільства змінює характер праці, робить її більш творчою, інноваційною. За таких умов дедалі важче точно враховувати розмір корисного вкладу працівника, тому більшу увагу доводиться приділяти глибинному рівню мотивації. Важливим завданням організації, окрім власне процесу мотивації, стає підбір кадрів з таким типом мотивації, який необхідний цій організації.