



Тема:

“Мотивація як функція менеджменту”

План лекції

- 1. Поняття і сутність мотивації**
- 2. Змістовні теорії мотивації**
- 3. Процесні теорії мотивації**





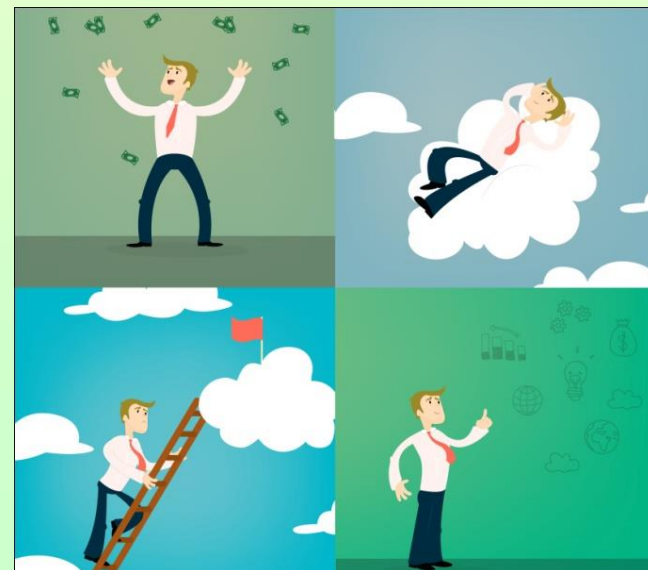
Мотивація

(у широкому розумінні)

– це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- ✓ усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- ✓ розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.



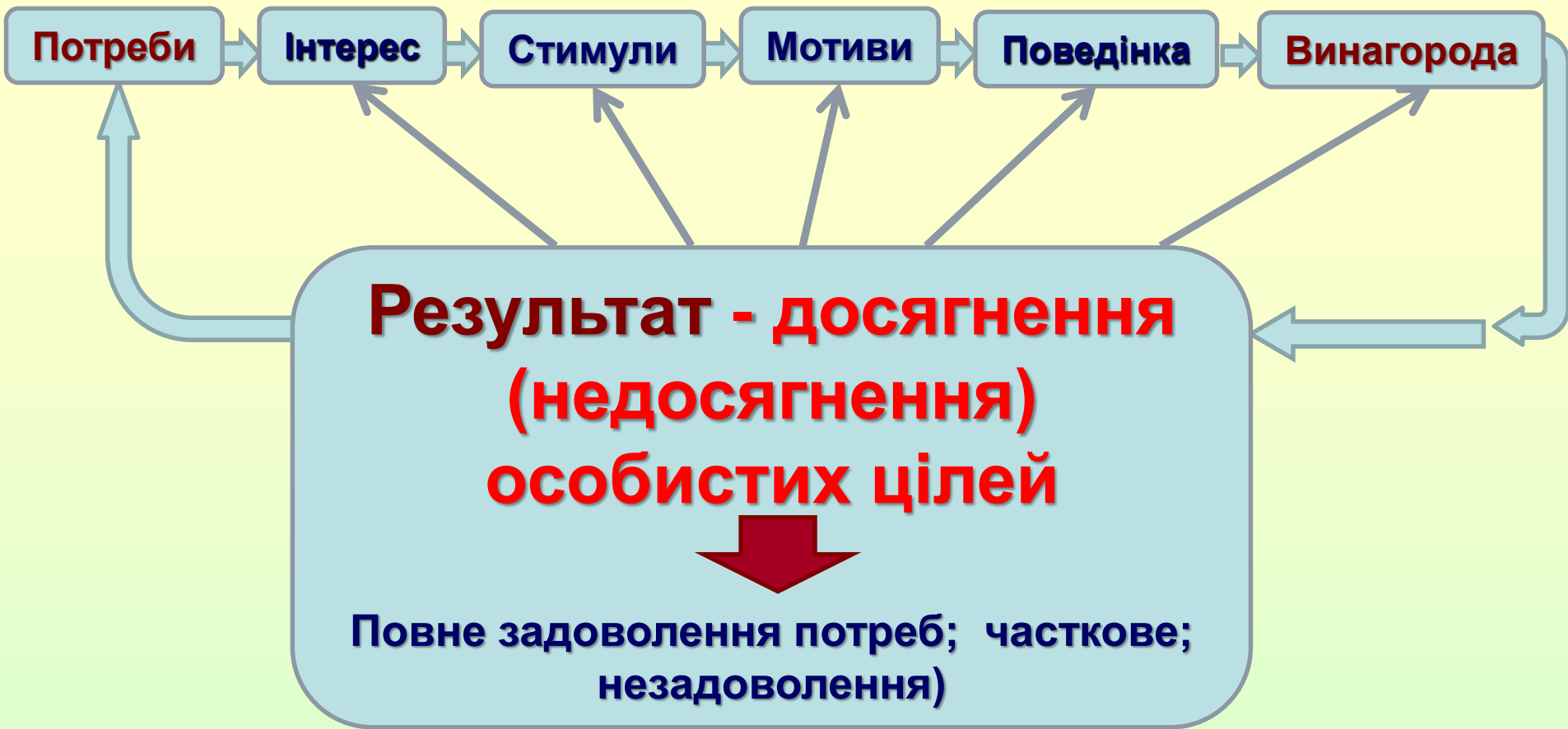


Рис. Модель мотивування через потреби



Потреби



Потреба

- це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту від нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами

Класифікація потреб:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби



Інтерес



Стимули



Інтерес

форма пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку

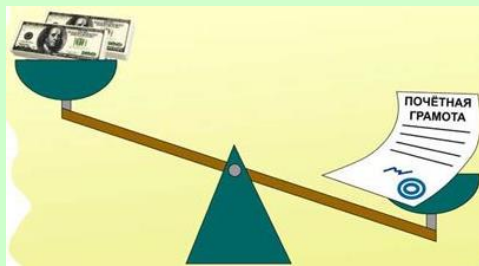
Стимули

(лат. *stimulus* - батіг, стрекало), тобто зовнішні спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо

Стимули є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів.



**Матеріальні
стимули**



**Моральні
стимули**

Потреби



Інтерес



Стимули



Мотиви



Поведінка



МОТИВИ

*(лат. movere - приводити в рух, штовхати) -
внутрішньо усвідомлене спонукання до
певних дій*



Потреби

Інтерес

Стимули

Мотиви

Поведінка

Винагорода

Поведінка

сукупність взаємопов'язаних реакцій, які здійснює людина для пристосування до зовнішнього середовища



Винагорода



усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше

внутрішня (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо)

зовнішня (заробітна плата, премії, кабінет, додаткова відпустка тощо)

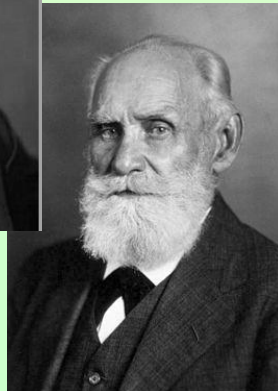
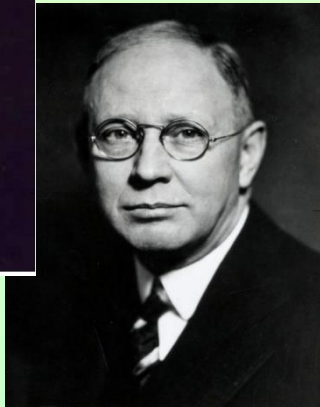
Історичний аспект мотивації



- 1) етап простої мотивації**
(традиційний підхід) застосування
політики „батога та пряника”
- 2) етап соціально-психологічної**
мотивації використання методів
психології та психофізіології (згідно з
доктринами Фрейда, Мейо та ін.)

Концептуальні теорії мотивації:

- 1. Психоаналітична теорія (Зігмунд Фрейд)**
- 2. Теорія драйвів (захоплень)
(Кларк Халл)**
- 3. Гедоністична теорія
(теорія задоволення) (Карл Юнг)**
- 4. Теорія умовних рефлексів (Іван Павлов)**



2

Змістовні теорії мотивації

**ґрунтуються на ідентифікації
таких внутрішніх потреб
працівників,
що спонукають їх до дій**



До *змістовних теорій мотивації* **належать:**

- 1. Теорія потреб М. Туган-Барановського**
- 2. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу**
- 3. Теорія ERG К. Альдерфера**
- 4. Теорія потреб Д. Мак-Клелланда**
- 5. Двофакторна теорія потреб Ф.Герцберга**
- 6. Теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора**
- 7. Теорія “Z” У. Оучі**

1. Теорія потреб М. Туган-Барановського

Виділяться наступні потреби:

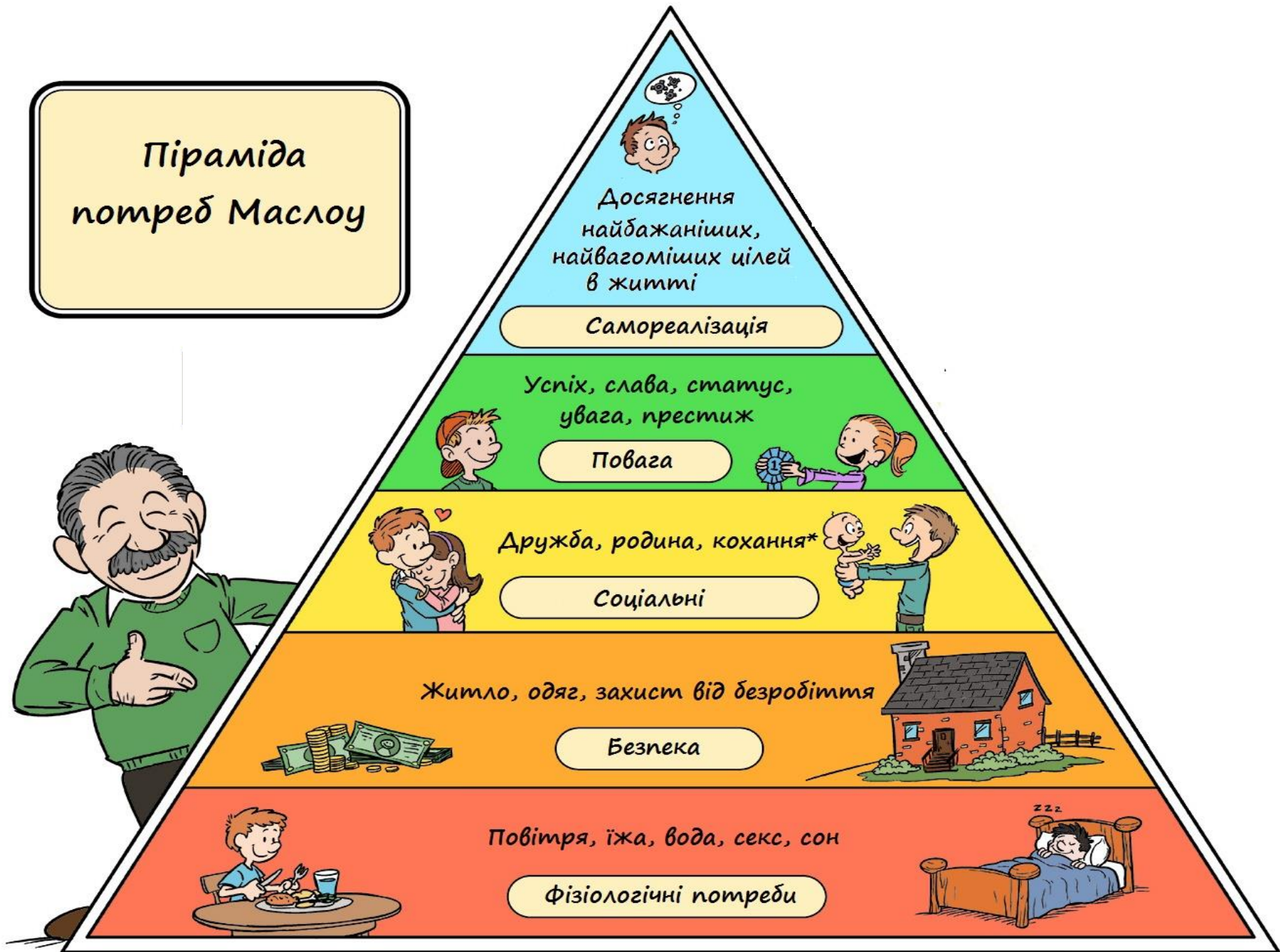
- фізіологічні**
- статеві**
- альтруїстичні**
- симптоматичні потреби та інстинкти**
- потреби практичного характеру**

**Особливе значення відіграє
приналежність до народностей,
моральні і релігійні погляди**

2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу

1. Поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її **найсильнішу на даний момент потребу**
2. Передбачення, що **потреби людини мають ієрархічну структуру**
3. Припущення, що **найвагоміша потреба визначає поведінку людини доти, поки вона не буде задоволена**

Піраміда потреб Маслоу



Загальні приклади

Організаційні приклади



3. Теорія ERG К. Альдерфера

Основними групами потреб, що мотивують людину є потреби:

- зростання
- зв'язку
- існування



За неможливості задоволення потреб вищого рівня зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня

4. Теорія потреб Д. Мак-Клелланда

Виділяються наступні потреби:

- у владі
- успіху
- причетності



Увага на потреби високого порядку,
оскільки потреби нижчого порядку вже
задоволені

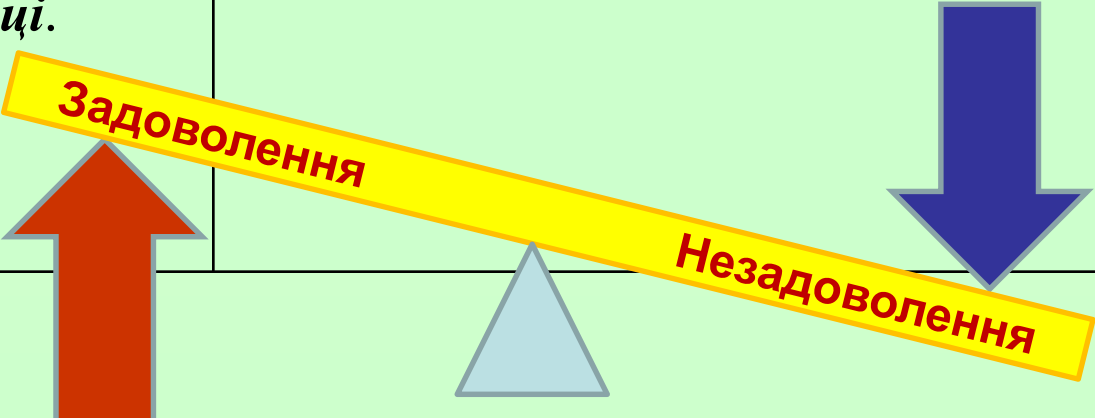
5. Двофакторна теорія потреб Ф.Герцберга

(теорія мотиваційної гігієни)

- **Мотиваційні фактори**, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи (*“дійсні (істинні) мотиватори”*);
- **Гігієнічні фактори**, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив або не дають з'явитися незадоволенню роботою.

Фактори мотивації відповідно до теорії Ф. Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
1. <i>Визнання результатів праці</i> (заслуг робітника). 2. <i>Змістовність праці</i> (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). 3. <i>Досягнення в роботі</i> (успішність роботи). 4. <i>Високий ступінь відповідальності</i>. 5. <i>Просування за службою</i>. 6. <i>Визнання результатів праці</i>. 7. <i>Можливості творчого та ділового зростання</i>.	1. <i>Заробітна плата</i>. 2. <i>Умови праці</i>. 3. <i>Соціально-трудова політика фірми</i>. 4. <i>Міжособові стосунки в колективі</i>. 5. <i>Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника</i>. 6. <i>Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника</i>.



Задоволення

Незадоволення

6. Теорії “Х” та “Y” Д. Мак-Грегора



Теорія “Х” передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози.



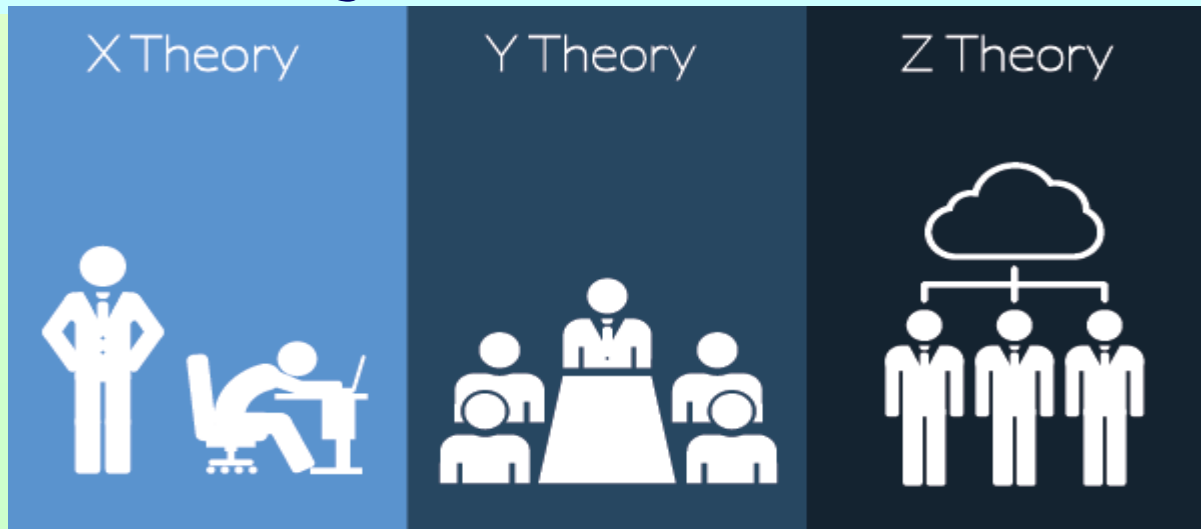
Теорія “Y” апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження.

Працівники більш схильні до теорії “Y”, але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлюють вибір ними теорії “Х”.

7. Теорія “Z” У. Оучі

Теорія “Z” стверджує,
що основою успіху працівників є
віра в загальні цілі

*Вагомими стимулами є довірчі
взаємини та взаємопідтримка,
повна узгодженість дій*



За методом “збагачення праці”, як способу покращення мотивації, робота:

- ✓ має бути **значущою**;
- ✓ **пред'являти** до робітника певні **ВИМОГИ**;
- ✓ повинна **мати** певну **завершеність**;
- ✓ передбачати визначену частину **відповідальності** робітників за її виконання;
- ✓ передбачати наявність **зворотного зв'язку**

Процесні теорії мотивації

Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття** робітником даної конкретної ситуації;
- очікування** робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- оцінка** робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації належать:

- 1. “Теорія очікувань” В. Врума**
- 2. “Теорія справедливості” С. Адамса**
- 3. Теорія партисипативного управління**
- 4. “Теорія результативної валентності” Дж.Аткінсона**
- 5. Комплексна теорія Л.Портера і Е.Лоулера**
- 6. Теорія морального стимулювання**
- 7. Теорія матеріального стимулювання**

1. “Теорія очікувань” В. Врума

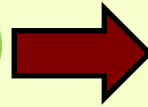
Сила прагнення до отримання винагороди залежить від **трьох ситуаційних факторів**:

- 1) від наявності зв'язку між **затратами праці** робітника і **досягнутими результатами**;
- 2) від **можливості** (реальності) **отримання винагороди**, тобто очікування, що результати будуть винагородженими
- 3) від **сподівань** щодо **цінності винагороди**



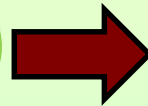
Очікування:

**Затрачені
зусилля**



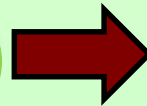
**Очікування
певного рівня
результатів**

**Отримані
результати**



**Очікування
певної
винагороди**

**Отримання
винагороди
(цінної/нецінної)**



**Очікування
задоволення
потреби**

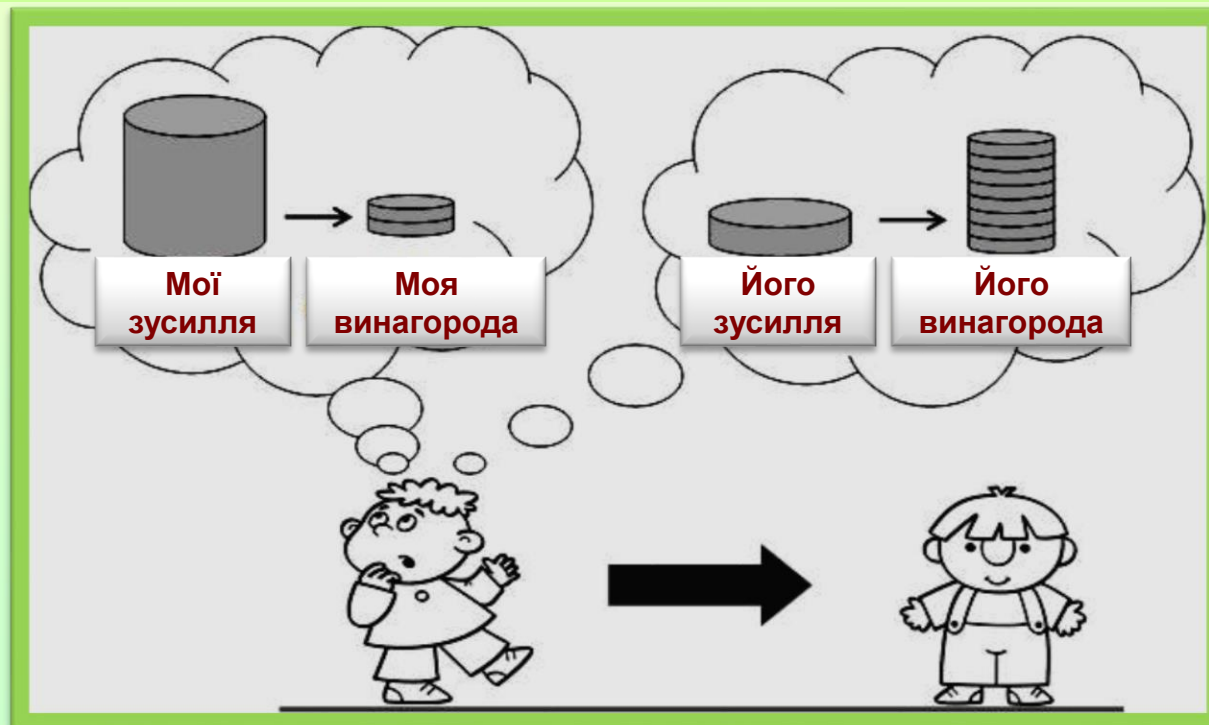
Ефективне управління передбачає

**встановлення досяжних для даного
конкретного робітника цілей
діяльності й винагородження його
таким способом, який він особисто
цінує**



2. “Теорія справедливості” Стейсі Адамса

Працівники 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



Робітник (**Р**) з
визначеними входами
(затратами праці – **З**)
та визначеними
виходами
(винагородженням – **В**)

порівнює
свій
коефіцієнт
виходу /
входу

з обраним об'єк-
том порівняння
(**ОП**) з коефіці-
єнтом його
виходу/входу

та
відчуває

$\frac{В (Р)}{З (Р)}$	$=$	$\frac{В (ОП)}{З (ОП)}$	Рівність (справедливість)
$\frac{В (Р)}{З (Р)}$	$<$ $>$	$\frac{В (ОП)}{З (ОП)}$	Нерівність (несправедливість)

**Справед-
ливість**



**Несправе-
дливість**

Способи досягання справедливості:

- **зміна входів робітника (витрат часу, старанності тощо);**
- **зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);**
- **зміна ставлення до роботи;**
- **зміна об'єкту для порівняння;**
- **зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння;**
- **зміна ситуації (покинути роботу).**

3. Теорія партисипативного управління

Залучення працівників до управління організацією з метою підвищення рівня їх задоволення роботою, що сприятиме зростанню ефективності діяльності організації



Процес задоволення потреб вищого порядку



4. Теорія результативної валентності Дж.Аткінсона

Будь-яка людина (працівник) прагне:

- досягнути успіху
- самоствердитись
- реалізувати власний потенціал

Мотивація залежить від прагнення:

Досягнути
успіху

Уникнути нега-
тивної оцінки

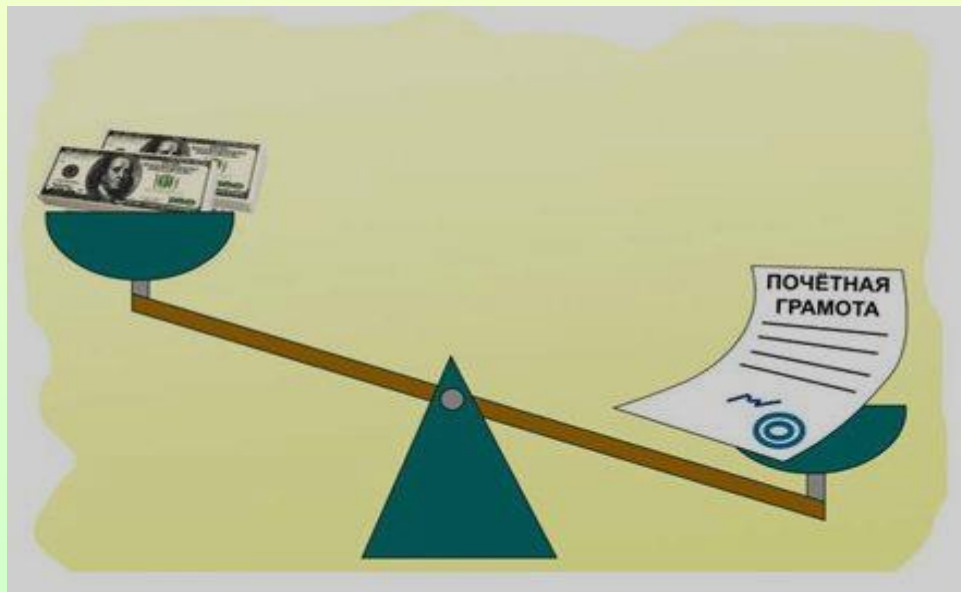
5. Комплексна теорія Л.Портера і Е.Лоулера

***Включає елементи теорії очікувань і
теорії справедливості***

**Передбачає задоволення чи
незадоволення працівника внаслідок
отриманої винагороди за рівень
досягнутих результатів при виконанні
конкретних завдань, який у свою чергу
визначається затраченими зусиллями,
здібностями, характером та оцінкою
ролі працівника**

6. Теорія морального стимулювання

Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку
(визнання, причетність, повага тощо)



Базується на використанні моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо).

7. Теорія матеріального стимулювання

Передбачає формування та використання системи матеріальних стимулів та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці



Базується на використанні матеріальних стимулів (форми та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки тощо)



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ !