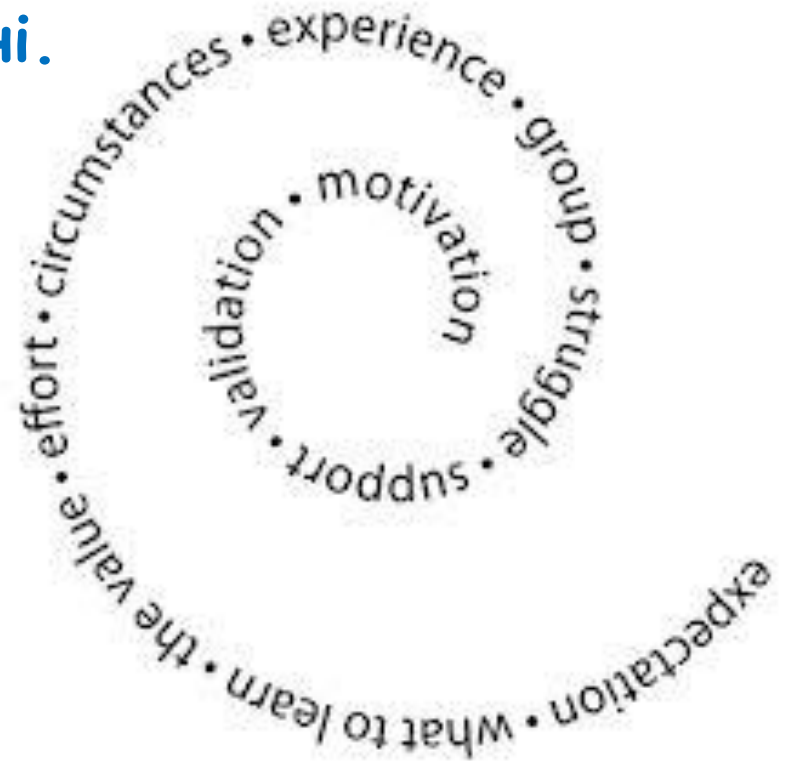




# ТЕМА 10. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

# План лекції

1. Людський фактор в управлінні.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.



# 1. Людський фактор в управлінні



**Мотивація** (у широкому розумінні) – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

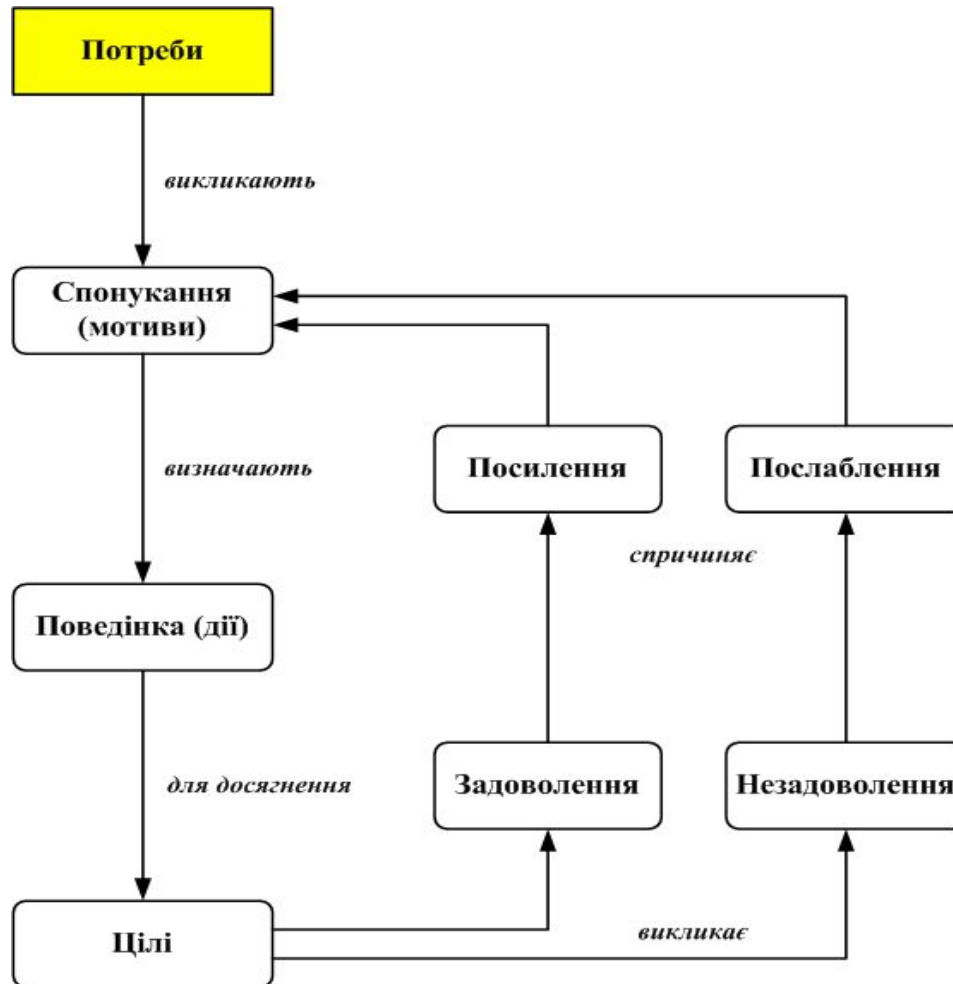
## Пирамида Маслоу

## Потребность в самоактуализации



**Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

**Рис. 10.1.** Спрощена модель процесу мотивації.



**Спонування** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.



Під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

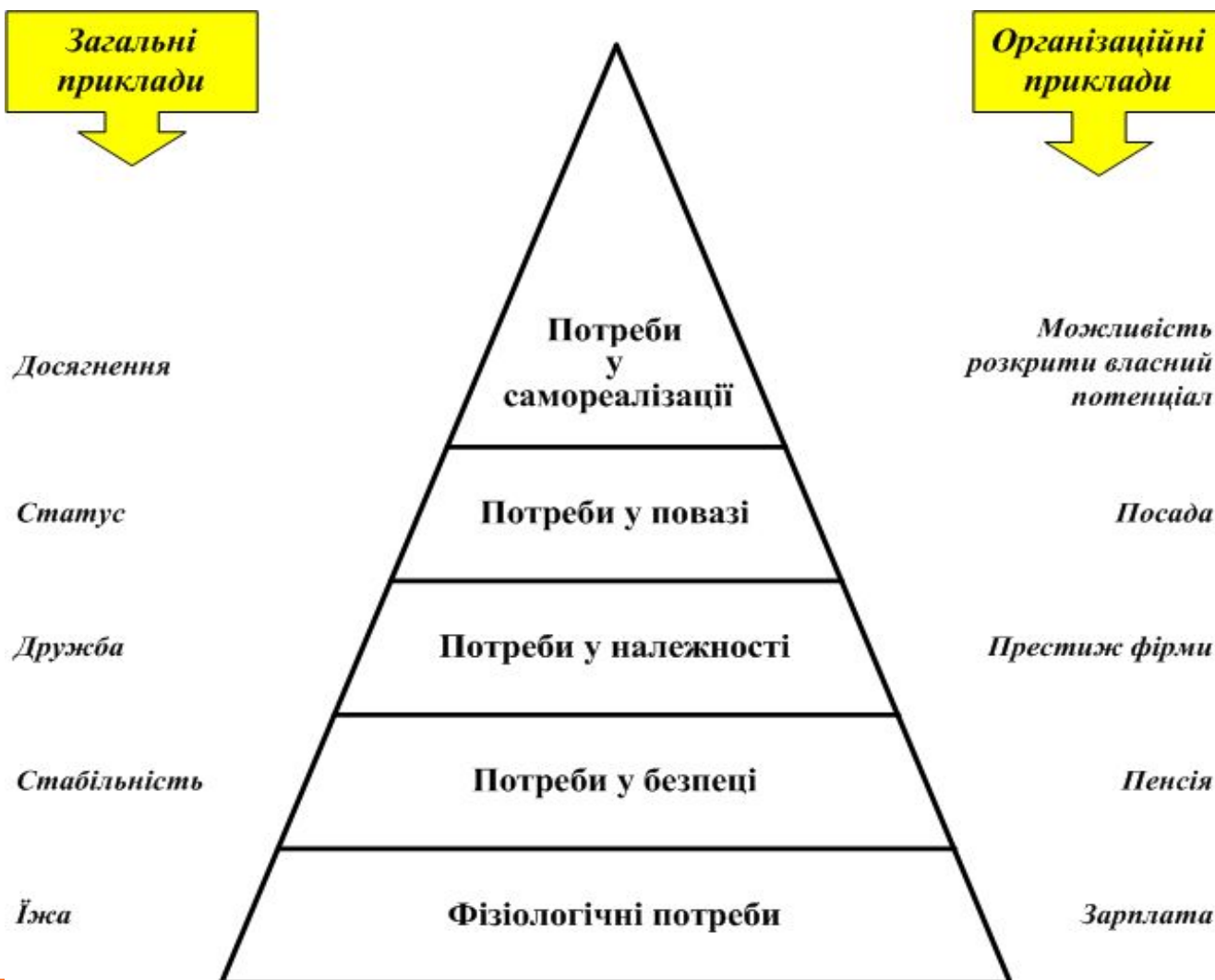


## 2. Змістовні теорії мотивації

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

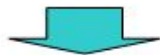
- потреби людини мають **ієрархічну структуру** (пріоритетність) - див. **рис. 10.2**;
- поведінка людини визначається **найсильнішою на даний момент потребою**;
- найсильніша потреба визначає поведінку людини **до моменту її задоволення**;
- за одночасного існування кількох сильних потреб домінують **потреби нижчого рівня**.





**Рис. 10.2. Ієрархія потреб А. Маслоу**

## Характеристика потреб



**Фізіологічні потреби** -  
потреби, задоволення яких  
дозволяє вижити

**Потреби у безпеці** -  
прагнення до стабільного,  
безпечного стану

**Потреби у належності** -  
прагнення до громадських дій

**Потреби у повазі** -  
прагнення суспільного  
визнання власних досягнень

**Потреби у самореалізації** -  
бажання повного використання  
власних здібностей

## Засоби ефективного управління



1) застосування відповідних механізмів  
оплати праці  
2) створення відповідних умов праці

1) створення надійної системи соціального  
страхування  
2) застосування справедливих правил  
регулювання діяльності  
3) оплата праці вище прожиткового мінімуму  
4) виключення необхідності прийняття  
ризикованих рішень

1) надання функцій, що вимагають  
розширеної сфери соціальних контактів

1) використання різноманітних форм виразу  
визнання здібностей і результатів

1) надання нестандартних завдань, що  
потребують творчості та свободи дій

Таблиця 10.1

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу



***Задоволення потреб вищих рівнів*** західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників*** організації;
- підтримка виникнення неформальних груп*** в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;***
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;***
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.***

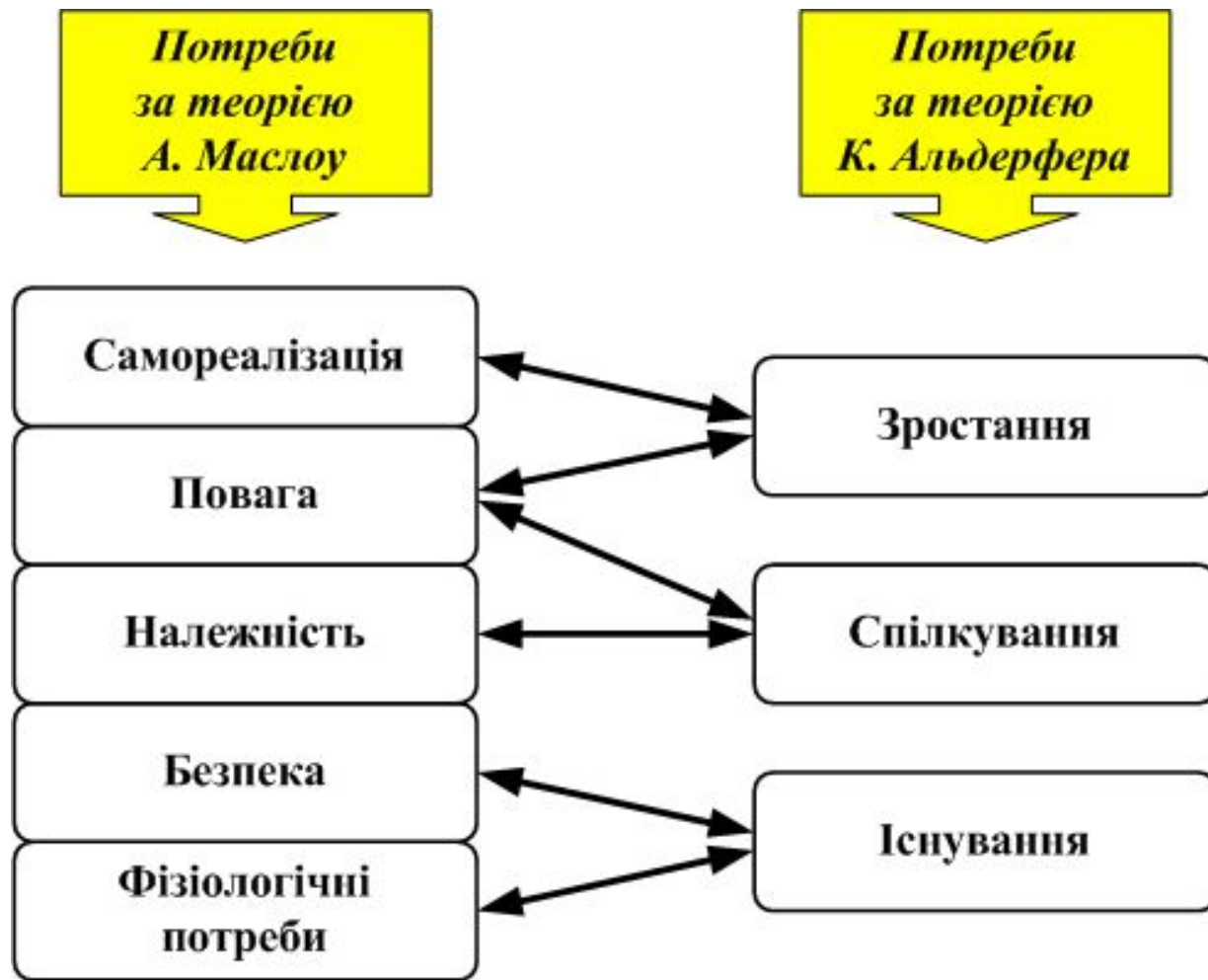


Рис. 10.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера

*Види  
та характеристика  
потреб*

*Характеристики робіт, що  
найбільше мотивують людей  
з відповідними потребами*



1

Потреби в успіху -  
потреби у перевищенні  
встановлених  
стандартів діяльності

- персональна відповідальність виконавця
- хороший зворотній зв'язок
- помірний ступінь ризику (50:50)

2

Потреби у владі -  
потреби впливати на  
поведінку інших людей

- відповідальність за дії інших людей
- атмосфера конкуренції або орієнтації на статус

3

Потреби в належності -  
потреби у дружніх  
стосунках з колегами

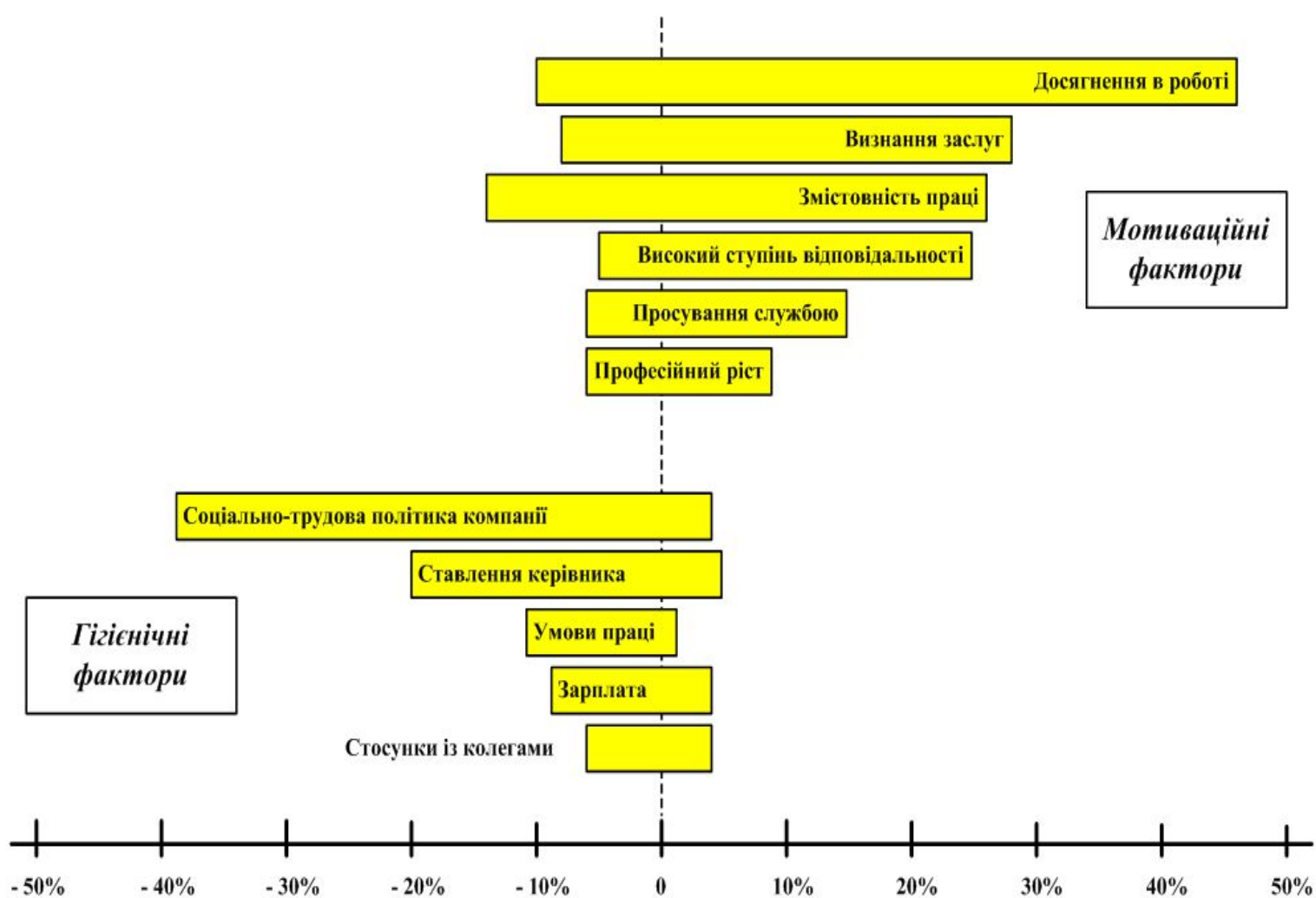
- високий ступінь порозуміння
- атмосфера кооперації, а не конкуренції

Рис. 10.4. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

За результатами своїх досліджень Д МакКлелланд зробив такі **висновки**:

- 1) Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
- 2) Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.
- 3) Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.
- 4) У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).





**Рис. 10.5. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга**

## Вимоги методу "збагачення праці" Ф. Герцберга:

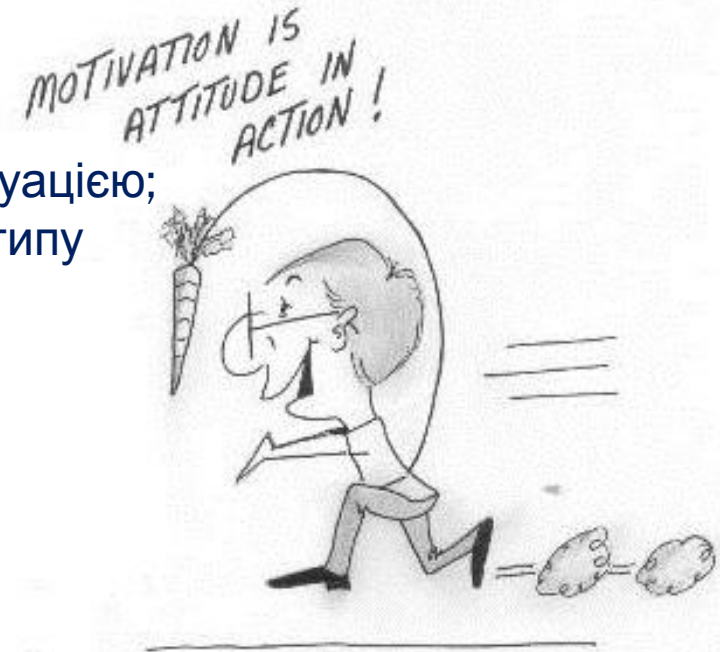
- 1. Робота має бути значущою**, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:
  - пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
  - мати певну завершеність, тобто конкретний результат.
- 2. Передбачати певну частку відповідальності виконавців.** Зокрема, працівнику необхідно надати:
  - свободу дій в плануванні його роботи;
  - можливість вибору способу виконання;
  - певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.
- 3. Наявність зворотного зв'язку.**



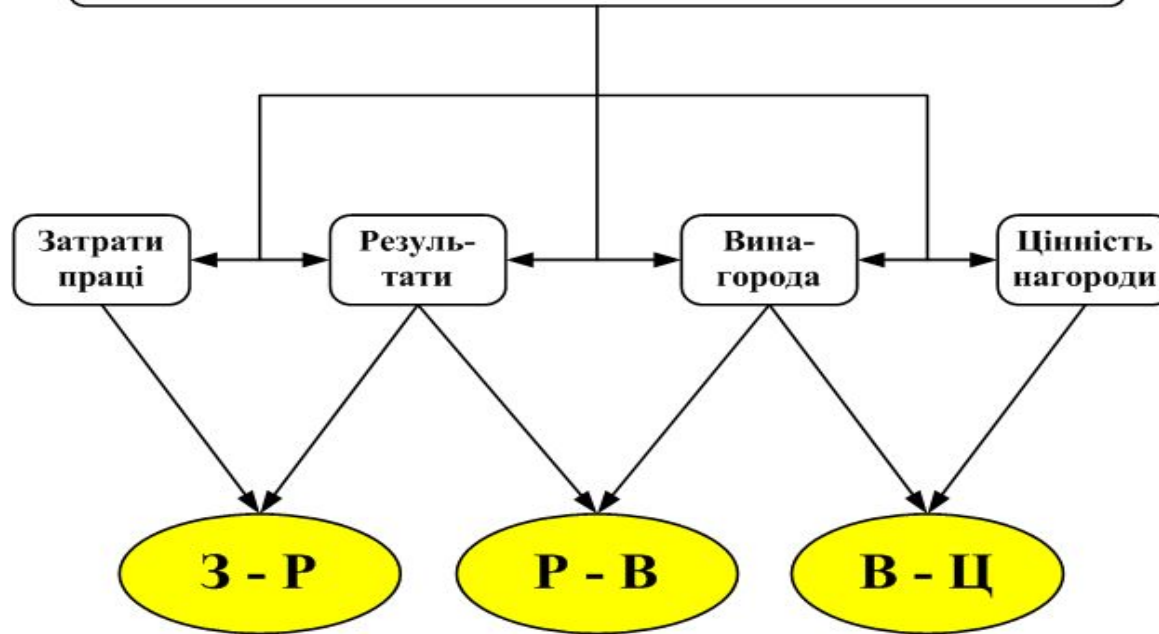
# 3. Процесні теорії мотивації

**Поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:**

- ❖ **сприйняття** працівником конкретної ситуації;
- ❖ **очікування** працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- ❖ **оцінка** працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.



Сила прагнення до отримання винагороди залежить від наявності чіткого зв'язку у наступних співвідношеннях



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис. 5.6. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

В “теорії справедливості” вирізняють такі основні складові:

**Працівник** – 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 працівника, які він вкладає у виконуваним ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

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



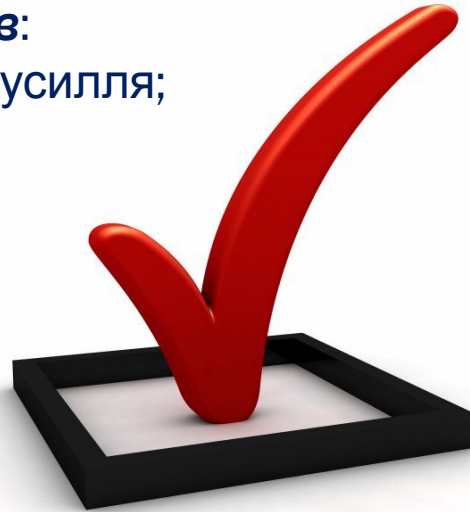


## **Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:**

- ❑ **відносне винагородження**, тобто винагородження, яке отримують працівники за свій внесок;
- ❑ **працівники мають володіти інформацією** 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 працівниками**, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

В моделі Портера-Лоулера фігурує **5 основних ситуаційних факторів:**

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагородження;
- ступінь задоволення.



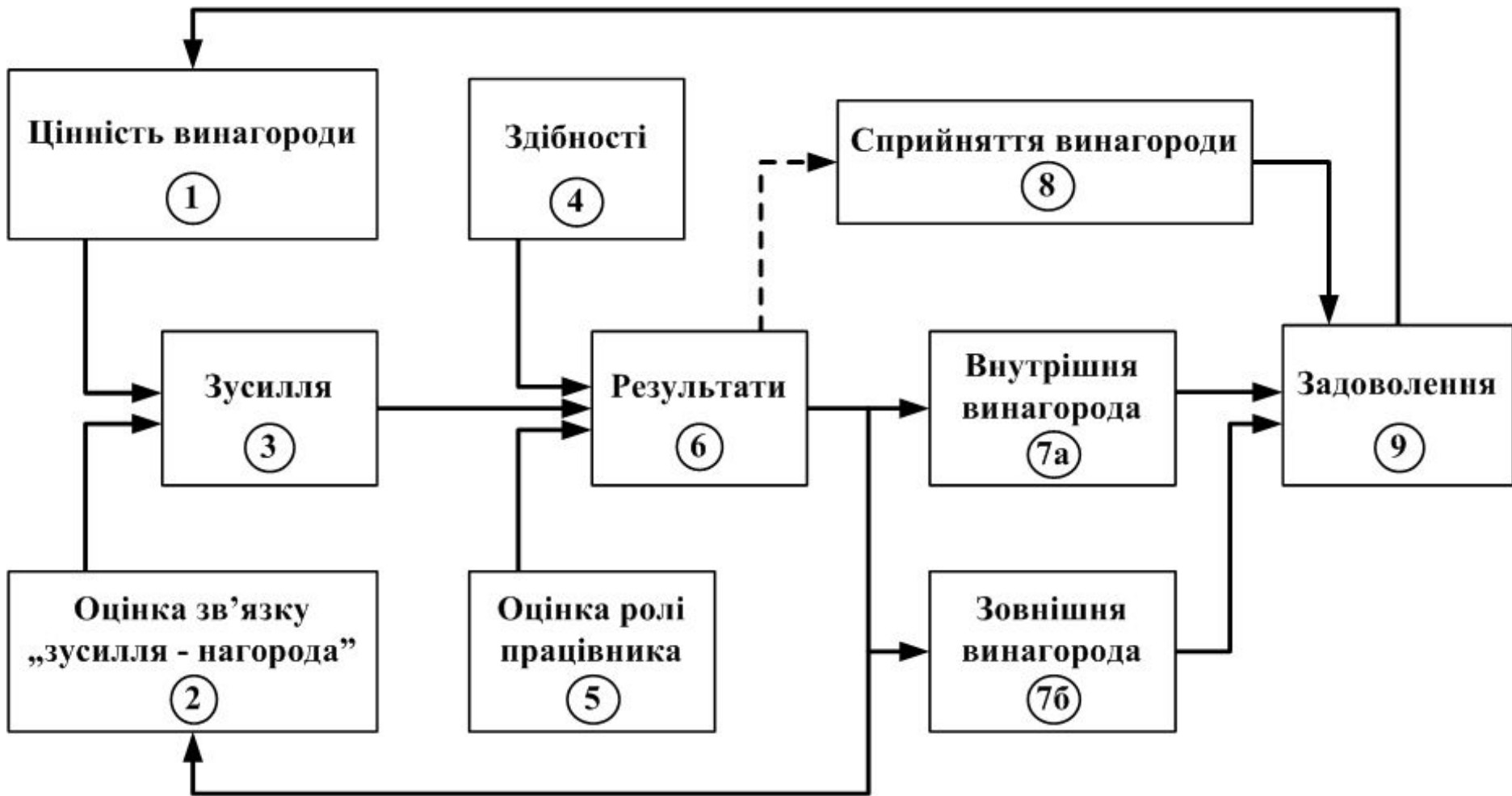


Рис. 10.6. Модель Портера-  
Лоулера

## Висновки з моделі Портера - Лоулера:

- **результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;**
- **мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.**



Motivation