**Тема 2. Види мотивів та функції мотивації**

**План**

1. Види мотивів
2. Моделі мотивації
3. Характеристики мотиву
4. Функції мотивації

**1.Види мотивів**

У структурі трудової діяльності важливим компонентом є мотив. Мотив — це спонукання людини до активності, пов’язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Отже, мотиви і цілі не тотожні між собою, хоч інколи збігаються.

Мотиви виявляються:

● як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини і визначають її спрямованість;

● предмет, об’єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності;

● усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості.

**Трудова поведінка** людини спонукається не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підпорядковані їм. Сукупність мотивів діяльності утворює складну динамічну систему. Це означає, що, будучи відносно стійкою у кожної людини, система мотивів може змінюватися залежно від тих змін, які відбуваються у внутрішній структурі особистості, а також у зовнішніх умовах її життєдіяльності.

Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією.

Відповідно до проявів мотивів мотивуючі фактори поділяються на три класи:

— потреби як основа активності;

— причини, які обумовлюють вибір діяльності залежно від спря­мованості особистості;

— суб’єктивні переживання, емоції як форми регуляції (саморегуляції) поведінки і діяльності. Саме в емоціях оцінюється сенс і результат діяльності. Якщо останній не відповідає меті діяльності, то емоції змінюють її загальну спрямованість, включають допоміжні спонукання, які посилюють вихідні.

Мотивація на основі врахування відмічених мотивуючих факторів забезпечує спрямованість і регуляцію активності працівника. Усі мотиви діяльності є результатом відображення людиною умов свого існування та усвідомлення потреб. Мотив як усвідомлена потреба в досягненні бажаних умов і результатів діяльності набирає форми внутрішніх спонукань людини, тобто характеризує внутрішню мотивацію. Зовнішні спонукання працівника до тієї чи іншої форми трудової поведінки через використання різних стимулів характеризуються як зовнішня мотивація. Проте ефективність зовнішніх впливів може бути забезпечена лише за умови, коли вони стають мотивами, суб’єктивно значущими для працівника, відповідають його потребам та інтересам.

Людині властива **ієрархія мотивів** — від найбільш загальних, які характеризують спрямованість її діяльності (концепція життя, система цінностей), до ситуативних, пов’язаних із задоволенням певних потреб в конкретній ситуації. Серед цих мотивів одні також мають більше, інші менше значення. Можливі ситуації, коли має місце зіткнення різних мотивів, що вимагає від людини вольового рішення, тобто вибору певного способу діяльності в досягненні мети.

Система мотивів, які виконують функцію спонукання, спрямування і регулювання діяльності, утворює мотиваційну сферу особистості.

**Мотиваційна сфера** представлена:

● актуальними мотивами, які фактично спонукають до діяльності;

● потенційними мотивами, які сформовані, але не виявляються в діяльності.

Зауважимо, проте, що мотиваційна сфера людини динамічна, мотивація може посилюватися або послаблюватися. Можуть змінюватися ієрархія і стійкість мотивів. У мотиваційній сфері вирізняють три зони мотивації:

● центральна зона, у межах якої незадоволені потреби, виступаючи в формі високозначущих мотивів, зумовлюють активну, напружену діяльність працівника;

● зона мотивації, яка пов’язана з потребами, що постійно і легко задовольняються, значущість їх часто людиною недооцінюється, однак втрата одразу ж виявляє високу особистісну цінність;

● зона мотивації, в основі якої лежать потреби, для задоволення яких поки що немає можливостей і вони не можуть викликати адекватної їм діяльності.

Керування трудовою поведінкою працівника повинно виходити з врахування особливостей цих сфер мотивації. Зокрема, зовнішнє стимулювання на різних етапах трудової діяльності може змінювати організацію спонукань працівника, переводити потенційні мотиви в зону активної мотивації.

З мотивами пов’язані мотиваційні стратегії діяльності людини, які можуть сприяти або протидіяти її прогресивному розвитку.

Розвитку особистості сприяють **мотиваційні стратегії**, які характеризуються вибором високозначущих цілей, а досягнення їх вимагає мобілізації функціональних та інтелектуальних можливостей, переборення труднощів, часто в умовах ризику. Мотиваційні стратегії, які не сприяють прогресивному розвитку особистості, характеризуються звуженням сфери діяльності. Проте слід уникати так званих неадекватних мотиваційних стратегій, які виявляються у виборі цілей, що значно переважають можливості людини, або у високій мобілізації цих можливостей на досягнення легко доступних цілей. Це означає, що рівень домагань, які спонукаються певними мотивами, має характеризуватися такою складністю і трудністю завдань, виконання яких приносить людині задоволення.

Мотиви формуються поетапно. **Перший етап** характеризується усвідомленням спонукання, яке включає усвідомлення його предметного змісту, способів дії і результату. Усвідомлене спонукання виступає мотиваційною одиницею, якою можуть бути потреба, схильність, бажання. **Другим етапом** є прийняття мотиву. Щоб усвідомлене спонукання перетворилося на особистісний мотив, воно повинно бути внутрішньо прийняте людиною, тобто співвіднесене з ієрархією особистісних цінностей. **Третій етап** пов’язаний з реалізацією мотиву, на якому його спонукальна функція поєднується з функцією задоволення потреби. Якщо неможливо реалізувати прийнятий мотив, то у працівника виникає фрустрація.

**Фрустрація** — це психічний стан людини, викликаний об’єктивно непереборними (або суб’єктивно так сприйнятими) труднощами виконання завдання, досягнення мети. Наслідком цього може бути зниження самооцінки і рівня домагань. На четвертому етапі мотив закріплюється в характері людини, перетворюється на властивість особистості, тобто на потенційні спонукання. Кінцевим етапом в розвитку мотивів є актуалізація потенційних спонукань, тобто відповідний вияв їх як рис особистості в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності. Стосовно мотиваційної сфери такими рисами є мотив досягнення успіхів і мотив уникнення невдач, а також певний локус контролю, самооцінка і рівень домагань.

**Мотив досягнення успіхів** — намагання людини добитися успіхів у діяльності і спілкуванні. Мотив уникнення невдач — відносно стійке намагання людини уникнути невдач у життєвих ситуаціях, пов’язаних з оцінкою результатів її діяльності іншими людьми. Локус (локалізація) контролю — якість, яка характеризує схильність людини при­писувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім факторам і обставинам (зовнішній локус) або власним зусиллям і здібностям (внутрішній локус). Схильність до зовнішнього локусу контролю властива людям, невпевнених у своїх здібностях, неврівноважених, несамостійних у прийнятті рішень, часто безвідповідальних. Люди з внутрішнім локусом контролю послідовні, наполегливі в досягненні мети, впевнені в собі, врівноважені, незалежні, схильні до самоаналізу і критичної самооцінки.

**Самооцінка** — це оцінка особистістю своїх можливостей, якостей, місця серед інших людей. Бажаний рівень самооцінки, максимальний успіх у діяльності, якого прагне добитися людина, характеризують її рівень домагань. Він виявляється в характері поставлених цілей і труднощах їх досягнення. Вивчення рівня домагань працівників дозволяє краще зрозуміти мотиви їх поведінки і керувати мотиваціями. Шляхи підвищення рівня домагань залежать від індивідуальних особливостей працівників та їх урахування в управлінні розвитком персоналу.

**Види мотивів**

У психології виділяють наступні ***групи*** мотивів [2]:

1) ***ситуаційні мотиви,*** обумовлені конкретною обстановкою, в якій знаходиться людина;

2) ***мотиви цілей,*** пов'язані з діяльністю особистості, які виражають предмет потреб і, як наслідок, спрямованість устремлінь особистості;

3) ***мотиви вибору засобів і способів досягнення мети,*** що залежать від ступеня підготовленості, бачення інших шляхів діяти успішно, реалізуючи поставлені цілі в даних умовах.

За ступенем ***суспільної значимості*** розрізняють мотиви: а) ***широкого соціального плану,*** що відносяться до суспільства в цілому (ідеологічні, етнічні, професійні, релігійні та ін.); б) ***групового плану,*** пов'язані з життям особистості в колективі, членом якого вона є (мотиви схвалення, аффіліаціонние і т.д.); в) ***індивідуально-особистісного характеру.***

Відповідно до ***виглядом активності,*** проявляється людиною, класифікують мотиви спілкування, ігри, навчання, професійної, спортивної і суспільної діяльності тощо

За ***ведучому мотиватор*** проводиться диференціація мотивів на ***багатозначні,*** в яких наявна відразу кілька мотиваторів, що мають для людини протилежні значення (що притягають і відразливі, приємні і неприємні), і ***однозначні.***

Залежно від ***структури мотивів*** розрізняють мотиви ***первинні*** (абстрактні), з наявністю тільки абстрактної мети, і ***вторинні*** - ***з*** наявністю конкретної мети.

За критерієм ***стійкості мотивів*** виділяють: а) ***мотиви узагальненої стійкості*** (мотив прагнення до успіху, мотив уникнення невдачі - неважливо, в якій діяльності або ситуації, тут і успіх, і невдача виступають як абстрактні цілі, одна зі знаком "плюс", інша зі знаком "мінус"); б) ***конкретні стійкі мотиви,*** яким властива систематично відтворна активність (наприклад, при професійній діяльності: виготовленні деталей, заняттях наукою тощо); в) ***загальні нестійкі мотиви,*** яким властива вузька тимчасова перспектива при наявності конкретної (тимчасової) мети.

Можлива класифікація мотивів залежно від ***ставлення людини до самої діяльності.*** Якщо мотиви, які спонукають дану діяльність, не пов'язані з нею, то їх називають ***зовнішніми*** по відношенню до цієї діяльності. Якщо ж мотиви безпосередньо пов'язані з самою діяльністю, то їх називають ***внутрішніми.*** У свою чергу, зовнішні мотиви діляться на ***громадські*** (альтруїстичні, мотиви боргу та обов'язки, наприклад перед батьківщиною, перед своїми рідними і т.п.) і ***особистісні*** (мотиви оцінки, успіху, добробуту, самоствердження). Внутрішні мотиви діляться на ***процесуальні*** (інтерес до процесу діяльності); ***результативні*** (інтерес до результату діяльності, у тому числі пізнавальний) і ***мотиви саморозвитку*** (заради розвитку яких-небудь своїх якостей і здібностей).

Мотиви бувають також усвідомленими і неусвідомленими. Провідна роль у мотивації поведінки належить ***усвідомленим мотивам,*** таким як:

• ***переконання*** – стійкі мотиви, які спонукають людину поступати і вести себе у відповідності зі своїми поглядами, знаннями, принципами;

• ***прагнення*** – чуттєве переживання потреби, яке тісно пов'язане з суб'єктивно відчувають почуття, що сигналізують людині про досягнення мети, викликаючи почуття задоволення або незадоволення. У прагненні присутній вольовий компонент, який допомагає долати різні труднощі на шляху до об'єкта потреби;

• ***ідеал*** – форма спрямованості, втілена в певному, конкретному образі, на який людина, що має даний ідеал, хотів би бути схожим;

• ***інтерес*** – ще більш висока і усвідомлена форма спрямованості на предмет, проте є лише прагненням до його пізнання;

• ***бажання*** – вища форма спрямованості, при якій людина усвідомлює те, до чого він прагне, тобто мету свого прагнення;

• ***схильність*** – прагнення до певної діяльності. Різниця між інтересом і схильністю - це розходження між глядачем і активним учасником. На основі інтересів і схильностей формуються ідеали;

• ***установка*** – внутрішня схильність реагувати певним чином на той чи інший об'єкт дійсності або ситуацію, спонукаючи людину діяти, надходити упереджено, неосмислено, що не критично, або на основі наслідування, або навіювання.

До ***неусвідомленим мотивами*** відносять ***потяг,*** характеризується відсутністю чітко розуміється, усвідомленої мети.

Датський психолог К.Б. Мадсон виділив 19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи.

**Перша група** – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, жари, анальні потреби, потреба дихати.

**Друга група** – емоційні мотиви: страх або прагнення безпеки, агресивність або бійцівські риси.

**Третя група** – соціальні мотиви: прагнення контактів, жадоба влади (відстоювання своїх домагань), прагнення діяльності.

**Четверта група** – діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), жадоба творчості (комплексна діяльність).

У більшості випадків поведінка людей є результатом одночасної дії ряду мотивів. Для досконалості тих або інших дій (наприклад, для виконання будь-якої роботи) важливі всі компоненти мотиваційної системи. Менеджер має прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи цікавості. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів. Як вважав ще Ф. Тейлор, завдання, що постає перед менеджером, зводиться до того, щоб поставити кожну людини на потрібне місце. Тоді людина відчуває, що вона повністю використовує свої сили. Дуже важливо, щоб задовольнялися потреби в контактах. Якщо умови праці не передбачають такої можливості, слід створити її в неробочий час.

Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі виразного уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше. У менеджменті мотивація розглядається перш за все як фактор підвищеній продуктивності праці працівників. Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається виключно об'єктивними умовами праці, зокрема ресурсами, кваліфікацією, організаційними структурами, чіткою метою. Сьогодні менеджери усвідомлюють, що такі суб'єктивні умови, як справедливість, визначеність, визнання заслуг, залученість до визначення мсти процесу управління, також впливають на результативність діяльності вищого навчального закладу. Наприклад, справедливість передбачає створення клімату, за якого в вищому навчальному закладі всі просування по службі здійснюються на основі заслуг; визначеність означає, що мету вищого навчального закладу, окремих робочих груп та індивідів чітко сформульовано; визнання заслуг передбачає впевненість працівників у тому, що вони є цінністю для вищого навчального закладу; зворотний зв'язок створює у працівників відчуття, що керівництву небайдужі їхні потреби і проблеми; залученість створює впевненість працівників у тому, що вони роблять особистий внесок у досягнення мети вищого навчального закладу.

Для того, щоб розібратися в змісті процесу мотивації, корисно ознайомитися з теоріями мотивації та сучасними проблемами в цій галузі, що виникають під впливом змін у складі робочої сили.

У сучасній управлінській науці розрізняють змістовні та прецесійні теорії мотивації.

**Сутність змістовних теорій мотивації.** В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини. Систему цих потреб А. Маслоу описав так.

**Фізіологічні потреби є необхідними для виживання**. До них належать погреби в їжі, воді, притулку, відпочинку тощо.

**До потреб безпеки та впевненості в майбутньому** належать потреби захисту від фізичної та психологічної небезпеки з боку навколишнього світу та впевненості в тому, що фізіологічні потреби буде задоволено в майбутньому (пошук надійної роботи з перспективою доброї пенсії).

**До соціальних потреб**, або потреб причетності, належать відчуття причетності до чогось або когось, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії та підтримки.

**Потреби поваги** включають потреби самоповаги, особистих досягнень, компетентності, поваги з боку оточуючих, визнання.

**Потреби самовираження** – потреби в реалізації своїх потенціальних можливостей.

Усі ці потреби Маслоу розмістив у вигляді чіткої ієрархічної структури.

Маслоу стверджував, що потреби нижчих рівнів потребують першочергового задоволення, тобто впливають на поведінку людини раніше, ніж потреби більш високих рівнів. Перш ніж потреба наступного рівня стане визначальним фактором у поведінці людини, має бути задоволено потребу більш низького рівня і т. д. Так, голодна людина буде спочатку прагнути знайти їжу і лише потім – побудувати притулок. Враховуючи те, що потребу в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволено, можна сказати, що процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

Формальна логіка щодо ієрархії потреб не завжди знаходить підтвердження на практиці. Для того щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, виявляється, не обов'язково задовольняти потребу більш низького рівня повністю. Хоча в даний момент одна з потреб може домінувати, діяльність людини при цьому стимулюється не лише нею. Досвідчені керівники розуміють, що мотивація людей визначається широким колом їхніх потреб. Для того щоб стимулювати конкретну людину, керівник має дати їй можливість задовольнити свої найважливіші потреби за допомогою таких дій, котрі сприяють досягненню мети всієї організації. Співвідношення потреб із розвитком суспільства дія більшості його членів змінюється. Менеджеру необхідно ретельно спостерігати за своїми підлеглими для того, щоб правильно зрозуміти, які активні потреби визначають їхню поведінку. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно діяти (працювати) весь час.

Розглянемо методи, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів своїх підлеглих у процесі трудової діяльності.

Соціальні потреби може бути задоволено: наданням працівникам такої роботи, котра давала б їм змогу спілкуватися; створенням на робочих місцях духу єдиної команди; проведенням з підлеглими періодичних нарад; лояльністю до неформальних груп, якщо вони ке завдають організаційної шкоди; створенням умов для соціальної активності членів організації за її межами.

Потреби поваги реалізуються шляхом пропонування підлеглим більш змістовної роботи, забезпечення позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами, високої оцінки та заохочення досягнутих підлеглими результатів, залучення підлеглих до формування мети і вироблення рішень, делегування підлеглим додаткових прав та повноважень, просування підлеглих по службовій драбині, забезпечення навчання та перепідготовки, що підвищують рівень компетенції.

Потреби у самовираженні досягаються шляхом забезпечення підлеглим можливості навчання та розвитку, які дали б змогу повністю використати їхній потенціал, надання підлеглим складної та важливої роботи, яка вимагає від них повної віддачі, заохочення та розвитку в підлеглих творчих здібностей.

Слід зазначити, що теорія Маслоу не є ідеальною і має недоліки, зокрема вона не враховує індивідуальних відмінностей людей.

Іншу концепцію мотивації, у якій основний наголос робиться на потреби вищих рівнів, розробив Д. Мак-Клелланд. На відміну від теорії Маслоу, вищі рівні потреб у цій концепції представлені без ієрархічності. Автор виділяє три види потреб: успіху, котрий задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення; влади, котра виражається як бажання впливати на інших людей і задовольняється шляхом одержання відповідної посади; причетності, що задовольняється шляхом надання роботи, яка надає широкі можливості соціального спілкування (зібрання, ювілеї, події тощо).

У концепції К. Альдерфера описується також три групи потреб.

До першої групи належать потреби існування, котрі приблизно відповідають двом групам потреб піраміди Маслоу.

До другої – потреби зв'язку, спрямовані на підтримання контактів, визнання, самоствердження, одержання підтримки, колективної безпеки, що охоплюють третій і частково другий та четвертий ступені ієрархії Маслоу.

До третьої – потреби зростання, що виражаються у прагненні людини до визнання та самоствердження, загалом еквівалентні двом верхнім сходинкам піраміди Маслоу.

1. **Моделі мотивації**

В сучасному управлінні розвитком організації мотиваціям діяльності працівників надається величезне значення. На основі пізнання справжніх спонукань працівників до високопродуктивної праці розроблені і використовуються різні моделі мотивації. Найбільш відомі так звані змістовні та процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації базуються на врахуванні різноманітних потреб і пов’язаних з ними факторів, які визначають поведінку працівників. Потреба — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною браку чогось важливого для її життєдіяльності. Потреби утворюють ієрархічну структуру, котра як домінанта визначає поведінку людини. Загальноприйнятим є поділ потреб на первинні, за своєю природою фізіологічні, і вторинні — психологічні (потреба в успіху, повазі, владі, приналежності).

Найпоширенішою для цілей мотивації є класифікація потреб, запропонована А. Маслоу, який виділяє п’ять типів потреб: фізіологічні; безпеки й захисту; соціальні; поваги; самовираження.

Д. Мак-Клелланд доповнив цю класифікацію такими потребами, як потреба влади, успіху і приналежності. Ф. Герцберг мотивуючими факторами вважає відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку навколишніх людей, відповідальність, збільшення можливостей. Виділені ним гігієнічні фактори, пов’язані з навколишнім середовищем, виявляють свій вплив на поведінку працівника, зокрема через незадоволення роботою, тоді, коли реалізація їх неадекватна або несправедлива.

Потреби більш високих рівнів не мотивують працівника, поки не за­доволені хоча б частково потреби нижчого рівня. Проте слід мати на увазі, що і при домінуванні в даний момент однієї з потреб, діяльність людини стимулюється не тільки нею, а комплексом потреб. Ефективна мотивація через потреби вимагає постійного виявлення у працівників актуальних потреб, які є рушійною силою їхньої активності.

Процесуальні теорії мотивації виходять з того, що поведінка працівника визначається не тільки потребами, а є функцією сприймання і очікування можливих наслідків від вибраного типу поведінки.

Відомі три процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань; теорія справедливості; модель Портера—Лоулера.

Теорія очікувань стосовно мотивації праці враховує такі елементи, як:

● затрати праці — результат;

● результат — винагорода;

● винагорода — задоволення.

Якщо немає прямого зв’язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами, то мотивація послаблюється. У разі, коли

людина не буде відчувати чіткого зв’язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці також буде послаблюватися. Невпевненість в адекватній винагороді за результати не стимулює трудові затрати. Знижується мотивація працівника і тоді, коли досягнуті результати адекватно винагороджуються, але працівник не може їх досягти за умови розумних затрат. У теорії очікувань задоволення (незадоволення) від винагороди має важливе значення. У зв’язку з тим, що працівники різняться за потребами, можливостями затрат на досягнення результату, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, завдання мотивації персоналу полягає в тому, щоб зіставляти і привести у відповідність запропоновану винагороду з результатами.

Теорія справедливості виходить з того, що працівник не тільки суб’єктивно оцінює винагороду відповідно до затрачених зусиль, а й порівнює її з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо внаслідок такого порівняння працівник бачить несправедливість або йому так здається, то в нього виникає психологічне напруження, знижується мотивація до праці.

Відчуття справедливості винагороди можна відновити або за рахунок зменшення затрачених зусиль, або за рахунок підвищення винагороди. Дослідження показують, що ті працівники, які вважають, що їм переплачують, намагаються підтримати інтенсивність праці на досягнутому рівні або збільшують її. Ті працівники, які вважають, що їм недоплачують, починають працювати менш інтенсивно.

Зауважимо, що сприймання та оцінка справедливості винагороди є відносними, а не абсолютними. Відмінності у знаннях, досвіді, індивідуальному стилі діяльності окремих працівників, які виконують однакову роботу або обіймають однакові посади, є факторами різної ефективності праці, які необхідно враховувати в мотивації.

Відповідно до моделі Портера—Лоулера мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприймання працівником справедливої винагороди.

Згідно з цією моделлю мотивації досягнуті результати залежать від докладених працівником зусиль, його здібностей, характеру та усвідомлення своєї ролі. Рівень цих зусиль визначається цінністю винагороди і рівнем впевненості в тому, що між затраченими зусиллями і можливою винагородою існує тісний зв’язок. Досягнуті результати обумовлюють внутрішню (почуття компетентності, самоповаги) і зовнішню (премія, похвала, просування по службі) винаго­роду працівника. Результатом зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості є задоволення у працівника. Останнє залежить від цінності винагороди, яка не однакова в різних працівників. Усе це свідчить про те, що механізм мотивації праці складний і вимагає всебічного врахування індивідуальних психологічних особливостей працівників, їхніх потреб, інтересів, спрямованості, ціннісних орієнтацій.

**3.Характеристики мотиву**

У психологічній літературі виділяють наступні характеристики мотиву [1]:

а) ***динамічні*** (або енергетичні), такі як сила і стійкість мотиву. ***Сила*** мотиву визначається інтенсивністю мотиваційного збудження, що обумовлює такі психологічні чинники, як знання результатів діяльності, певну свободу творчості. Сила мотиву в чому визначається супроводжує його емоцією, через що мотив може набувати афективний характер. ***Стійкість*** мотиву є проявом інертності потреби і ригідності установок, світогляду, цінностей людини, її схильностей, інтересів і відноситься більшою мірою до мотиваційним установкам, інтересам, звичкам ;

б) ***змістовні,*** такі як повнота усвідомлення структури мотиву; впевненість у правильності вибору, прийнятого рішення; спрямованість мотиву (особистісна, індивідуальна або суспільна, колективна); орієнтованість на зовнішні або внутрішні фактори при поясненні своєї поведінки; на задоволення яких потреб (біологічних чи соціальних) вони спрямовані; з якою діяльністю (ігрової, навчальної, трудової, спортивної) пов'язані.

**4.Функції мотивації**

*Функція мотивації* охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівнику важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації. І завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків та плану.

За О.М.Гірняком, мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї.

Мотивація передбачає:

– стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й; моральне стимулювання);

– мотивація внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Для ефективного виконання функції мотивації в сучасних умовах менеджеру (керівнику) необхідно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, враховувати і використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул.

Мотив у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії.

Мотивація – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби. У структуру мотиву праці входять: потреба, яку прагне задовольнити працівник; благо, яке здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для одержання блага; ціна або витрати, на які погоджується працівник.

Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є головною умовою одержання блага. Якщо критерієм у розподільчих відносинах є відмінності статусу (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання тощо), стаж роботи, належність до відповідної групи (ветеран, інвалід, учасник війни), тоді формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня або звання тощо, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника.

Сила мотиву визначається мірою актуальності (значущості) тієї або іншої потреби для працівника. Чим нагальніша потреба конкретного блага, чим сильніше бажання його одержати, тим активніше діє працівник.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми. *Внутрішні мотиви* пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, і вона часто погоджується працювати майже задарма; в протилежному разі вона згодна на все, аби цієї роботи позбутися.

*Зовнішні мотиви* зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки – уникнути такого володіння.

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. Поняття *мотив праці* і *стимул праці* по суті синоніми. У першому випадку мова йде про працівника, котрий прагне одержати благо за допомогою трудової діяльності (мотив), у другому – про орган управління, котрий володіє набором благ, необхідних працівникові, і надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул).

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.* Неекономічні поділяються на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними немає. 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 тощо. Це положення можна проілюструвати таблицею, в якій наведено дані про перевагу тих чи інших форм мотивації різних категорій управлінського персоналу.

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми засобами задоволення потреб 20 % людей не бажають працювати ні за яких обставин. З решти: 36 % готові працювати у разі цікавої роботи; 36 % – щоб позбутися самотності; 14 % – через страх втратити себе; 9 % – тому що праця приносить радість.

Лише 12 % людей як головний мотив діяльності називають гроші, 45 % – славу, 35 *%* – задоволеність змістом роботи, 15 *% –* владу.

Для успішного керівництва людьми кожний менеджер повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі; які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки; в якому співвідношенні вони перебувають, як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати. На підставі цього менеджер або формує відповідну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви та послаблює негативні, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Якщо виходити з того, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій, то менеджер має створювати систему стимулів, котра відповідала б мотивам працівників і спрямовувала б їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають дійовими, тобто стимулюють працівників тоді, коли вони відповідають їхнім внутрішнім мотивам.

Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління. Стимулювання як система являє собою сукупність таких блоків.

***Виробничі умови:*** нормування, організація, характер і зміст праці, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація праці, ідейно-виховна робота.

***Умови життєдіяльності:*** матеріальні й духовні, соціальні і політичні. Відображення умов життєдіяльності в свідомості у вигляді суб'єктивної моделі важливих умов, програми виконавчих дій: мета, потреби, цінності, норми, мотиви, настанови, звички, трудові навички тощо.

***Стимули:*** економічні, моральні, колективні, індивідуальні, ідеологічні, політичні, правові, естетичні тощо.

***Результати:*** економічні (продуктивність, якість праці, виконання завдань); соціально-економічні (трудова, творча активність, дисципліна, ставлення до праці); соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонійне поєднання інтересів особистості й суспільства).

Стимули і реакція на них опосередковуються ланками, що включають механізми спрямованості людської поведінки, котрі розширюються під впливом стимулів. Однак між ними немає лінійної залежності. Конкретні соціально-економічні стимули можуть сприяти діяльності або блокувати її, а також робити її внутрішньо суперечливою, вносячи в структуру неузгодженість.

Для більш ефективного функціонування стимулюючої системи необхідно враховувати такі фактори:

– середовище і стимули як елементи середовища справляють вплив не самі по собі, а детермінуючись через ціннісно-нормативну зону свідомості (суб'єктивна модель умов діяльності);

– варто розрізняти зовнішні (об'єктивний акт стимулювання, заохочення) і внутрішні стимули (позитивне ставлення суб'єкта, вибір). Таке розрізнення дуже важливе, тому що з наявності або відсутності внутрішнього стимулу можна судити про ефективність стимулюючих заходів.

Зазначені особливості стимулюючої системи часто виявляються причиною *дисфункціональності* – невідповідності умов праці, зовнішніх стимулів ціннісним уявленням працівників про ці умови, через що ці стимули не тільки не виконують своєї функції, а навпаки, вносять елемент дезорганізації в систему стимулювання. Виникає неузгодженість між суб'єктивними ціннісними механізмами і реальною поведінкою, що призводить до послаблення внутрішніх стимулів поведінки, тому що вони не працюють на мету організації. Зовнішнє стимулювання відривається від внутрішнього в силу абсолютизації' економічного стимулювання на шкоду соціальному, стимулююча система відривається від системи, що стимулюється. Усе це в сукупності знижує віддачу працівника (викликає плинність робочої сили, порушення трудової дисципліни, зниження продуктивності, незадоволеність працею та ін.).

Найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці. У цій ситуації поступово долається протиріччя між зовнішніми і внутрішніми стимулами (праця стає потребою, внутрішнім стимулом людини); між інтересами особи й суспільства; між техніко-економічною і соціальною структурами. Керівники, усвідомлено або неусвідомлено, завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників. У стародавні часи для цього служили батіг і погрози, а для обраних – нагороди. Тривалий час, із кінця XVII і до XX ст., існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо їм дати можливість заробити більше. Вважалося, що мотивація праці – це просте питання збільшення грошової винагороди в обмін на відповідні зусилля.

У літературі є багато визначень мотивації та мотивів, використовується багато термінів для вираження головного в мотивації, зокрема процесу, який відбувається всередині людини, що спрямовує її поведінку і визначає її вибір, іншими словами, спонукає його поводитися в конкретній ситуації певним чином. Розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти себе і пояснити поведінку людей, з якими ми спілкуємося, у різних ситуаціях.

Досвід господарювання свідчить, що мотивація як внутрішній механізм спонукання до дії є результатом складного комплексу потреб, які постійно змінюються. Для ефективної мотивації своїх працівників керівнику слід визначити, які ж насправді їхні потреби, і забезпечити найкращий спосіб задоволення їх доброю роботою. Мотивація поєднує інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності.

Як і А. Маслоу, К. Альдерфер розглядає потреби в межах ієрархії, але, на відміну від нього, вважає можливим перехід від одного рівня до іншого в різних напрямах. Наприклад, при можливості задовольнити потреби вищого рівня людина знову повертається до нижчого та активізує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Однією з популярних теорій у межах змістовного підходу до мотивації праці є двофакторна модель Ф. Герцберга (друга половина 50-х років XX ст.). Одним із нових висновків, які зробив автор, , було те, що мотивацією на практиці є не лише задоволеність, а й незадоволеність 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.

Оскільки гігієнічні фактори не мотивують працівників, а лише передують появі в них почуття незадоволеності своєю діяльністю та її умовами, для стимулювання трудової діяльності необхідно використовувати ще й мотиваційні фактори. Керівник спочатку має усунути незадоволеність працівників чимось, а потім уже добиватися задоволеності.

Двофакторна 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 та параметрів навколишнього середовища. Ці фактори певною мірою враховані представниками прецесійного підходу.

Як відомо з практики, один і Той же фактор може викликати задоволення працею в однієї людини і невдоволеність в іншої та навпаки. Якщо виходити з твердження, що в різних людей різні потреби, то й мотивувати різних людей будуть різні фактори.

Сутність прецесійних теорій мотивації. Згідно з прецесійним підходом, поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Найбільш відомими з них є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості та моделі Л. Портера та Е. Лоулера.

*Теорія очікувань* (її Щ® називають моделлю Врума) грунтується на положенні Віктора Врума про те, що наявність активної потреби не є слиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення відповідної мети.

Очікування можна розглядати як оцінку людиною імовірності відповідної події. Наприклад, студенти очікують, що закінчення навчання дасть можливість їм одержати роботу, яка відкриє перспективи ділової кар'єри. Відповідно до теорії очікувань мотивація залежить від трьох факторів: очікування можливого результату, очікуваної винагороди від цього результату, очікуваної цінності винагороди.

Очікування щодо "витрат праці – результатів" означає співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Очікування щодо "результатів – винагороди" є очікуванням відповідної винагороди або заохоченням у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій фактор, що визначає мотивацію, – це валентність, що розглядається як привабливість, або усвідомлена цінність, яку людина приписує кожному конкретному результату, винагороді. Валентність – це передбачувана міра відносного задоволення або незадоволення, яка виникає внаслідок одержання відповідної винагороди. Якщо валентність низька, тобто цінність одержаної винагороди для людини не дуже велика, то згідно з теорією очікувань мотивацію трудової діяльності буде послаблено. Якщо значення будь-якого з цих важливих факторів мотивації буде незначним, то буде слабкою і мотивація, а результати праці низькими.

Застосовуючи теорію очікувань, менеджери можуть добитися підвищення продуктивності праці своїх підлеглих таким чином: визначивши розміри винагороди, що задовольняють кожного працівника; визначивши бажаний рівень його продуктивності й зробивши цей рівень досяжним; встановивши взаємозв'язок між винагородою та продуктивністю праці; забезпечивши достатню величину цієї винагороди.

Уолтер Ньюсом розвинув теорію очікувань, ввівши до неї поняття 9 факторів, за допомогою яких менеджери можуть досягти успіху:

*Здатність.* Чи спроможний даний індивід добре виконувати конкретну роботу?

*Упевненість.* Чи впевнений він, що зможе виконати її добре?

*Складність.* Чи доведеться йому витратити багато зусиль, щоб добре її виконати?

*Критерії.* Чи розуміє він різницю між добре та погано виконаною роботою?

*Довіра.* Чи вірить він, що менеджер виконає свої обіцянки?

*Відповідність.* Чи вважає він, що всі одержують однаково бажану винагороду за добре виконану роботу і менш бажану винагороду – за погану?

*Компенсація.* Чи відповідає винагорода високим результатам роботи?

*Витрати.* Чого коштує індивіду добре виконана робота: від чого "дешевше" відмовитися – від зусиль чи від винагороди?

*Взаємодія.* Чи вступає менеджер у контакт *зі* службовцями? Це головна складова цього процесу.

*Теорія справедливості.* Згідно з цією теорією люди суб'єктивно визначають ставлення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім порівнюють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо зіставлення показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її' колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в неї виникає незадоволеність. У такому разі необхідно мотивувати цього працівника шляхом відновлення справедливості.

Головний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що, доки люди не будуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. При цьому необхідно відзначити, що сприйняття й оцінювання справедливості мають відносний характер.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У моделі відображено 5 змінних: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, міра задоволення.

Згідно з моделлю досягнуті результати залежать від витрачених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених зусиль визначається цінністю винагороди та мірою впевненості в тому, що цей рівень зусиль справді приведе до конкретного рівня винагороди, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати.

Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежне тому, що думає більшість менеджерів. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських відносин, де вважалося, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці, кажучи інакше, більш задоволені працівники працюють краще. Л. Портер і Е. Лоулер, навпаки, вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

Отже, висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно- наслідкових зв'язків. Ця теорія описує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволеність і сприйняття, в межах єдиної системи мотивації персоналу вищого навчального закладу.