**Лекція 3. Змістовні теорії мотивації**

**План**

1. Сутність та характерні особливості змістових теорій праці.
2. Теорія ієрархії потреб Маслоу.
3. Теорія ERQ Альфреда.
4. Теорія набутих потреб Мак Клелланда.
5. Теорія двох чинників Герцберга.
6. Використання змістовних теорії мотивування в практичній діяльності.
7. **Сутність та характерні особливості змістових теорій праці.**

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. В їхній основі лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні негаразди, які можуть бути подолані за умов, якщо людина буде впевнена, що вона зможе досягти бажаного. Вони дають змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини.

**Розрізняють потреби:**

1. Первинні, або потреби природного походження – це їжа, вода, тепло.

2. Набуті, або соціальні – це спілкування, знання, досвід, самореалізація.

Першим представником змістовного підходу до концепції мотивації, який ґрунтується на прагненні людей задовольнити свої потреби, став американський вчений **Ф. Тейлор**. Він запропонував згрупувати мотивацію людської діяльності у три моделі:

o перша – грубого фізичного примусу до праці;

o друга – економічної необхідності (набула розвитку в країнах Західної Європи у період промислової революції);

o третя – стимулювання праці відповідно до її продуктивності.

Для розроблення свого класичного варіанту теорії він взяв за основу науково обґрунтовану систему норм витрачання часу на кожен вид робіт або на виконання тих чи інших операцій, що були зорієнтовані на найкращих працівників. У разі досягнення більш високої продуктивності робітникам платили за підвищеним тарифом і преміювали. Це давало їм можливість краще задовольняти свої потреби. Водночас, погане виконання чи невиконання поставлених завдань призводило до оплати за зниженими розцінками, що змушувало деяких робітників працювати на межі власних можливостей.

Ф. Тейлор вивчав фізичні можливості людини, тоді як Г. Форд велике значення надавав технічному процесу. Він перший розподілив працю на технічному рівні та впровадив конвеєрний спосіб виробництва, який стимулює робітників працювати із заданою інтенсивністю й напруженістю.

Від директивних теорій мотивації (тейлоризм, модель людських відносин Е. Мейо тощо), про які йшла мова на попередній лекції, еволюція теорій мотивації здійснювалася у напрямку виокремлення змістовних і процесійних теорій.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Серед найвідоміших змістовних теорії мотивації виділяють:

– теорію ієрархії потреб А. Маслоу;

– теорію набутих потреб Д. МакКлеланда;

– теорію мотиваційної гігієни Ф. Герцберга;

– теорію потреб К. Альдерфера.

**2. Теорія ієрархії потреб Маслоу**

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу ґрунтується на тезах:

– потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність);

– 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.

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.

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, створення відповідних умов праці.

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – потреби у безпеці. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

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

– потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства 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, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації.

Абрахам Маслоу був одним із перших вчених у галузі мотивації та психології, хто запропонував універсальну теорію ієрархії потреб (1943 р.). Після 20 років роботи у клініці він сформулював визнану у всьому світі теорію людської мотивації. Головною особливістю цієї теорії є те, що людина - творча особистість, спрямована на саморозвиток і самореалізацію. У своїй теорії він виокремлював п'ять основних груп потреб людини, і згідно з якою потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів. Протягом тривалого часу незадоволена потреба нижнього рівня, яку переживає людина, впливає на її поведінку; коли цю потребу задоволено, виникає нова потреба й спонукає людину до її задоволення. Коли і ця потреба задоволена, тоді виникає нова (ще вищого рівня), і так далі. Тобто, А. Маслоу запропонував в основу вчень із психології управління покласти наступні передумови та ідеї, які грунтуються на тому, що:

o люди постійно мають якісь потреби;

o люди виокремлюють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;

o потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей:

o якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша;

o звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;

o потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;

o потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб більш низького рівня.

Теорія Маслоу визначає п'ять основних ступенів (чи груп) ієрархії людських потреб, які побудовані за принципом "важливості", починаючи з нижнього рівня (біогенні потреби) до верхнього рівня (психогенні потреби).

Необхідно зауважити, що в житті не існує тієї межі, що відокремлює одну потребу від іншої - існує перетин цих рівнів, - тому що жодної потреби неможливо задовольнити повністю, стовідсотково. Тому, головним спонукальним до дії з переліку потреб людини є нижній рівень, який залишається значною мірою незадоволеним.

У теорії ієрархії потреб перший і основний рівні займають фізіологічні потреби. Вони необхідні для підтримання біологічного, щоденного життя людини: їжа, повітря, вода, одяг, житло, статеві стосунки, тощо - тобто ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Фізіологічні потреби фундаментальні: коли вони задовольняються, то перестають буди детермінуючими чинниками мотивації і у подальшому на поведінку людини не впливають. Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, їх цікавлять питання: як знайти їжу, де спати, що вдягти. Вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості, тощо. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімальний рівень заробітної плати забезпечував їм виживання, робочі умови і не погіршував їх існування. У суспільстві, де фізіологічні потреби в основному задоволені, домінуючими виступають потреби більш високого рівня.

Після задоволення потреб першого рівня, потреби в захищеності, самозбереженні та безпеці (фізичній та психологічній) стають головною домінуючою силою у поведінці індивіда. Вони включають в себе бажання людини перебувати в порядку, у стабільному й безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Вони містять у собі усвідомлення того, що індивід зможе поснідати не лише сьогодні, а й завтра, і післязавтра, і в далекому майбутньому. Сюди відноситься і потреба у формуванні особистості, щоб відчувати відповідальність за свою долю. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю більше за прожитковий рівень.

Наступний, третій, рівень піраміди Маслоу включає такі потреби як відданість, дружба, почуття духовної близькості, любов. Соціальні потреби проявляються, коли людина хоче бути членом певної групи людей, перебувати у тісних дружніх стосунках з оточенням, брати участь у громадських заходах. Адже люди – індивіди соціальні, вони відчувають потребу об'єднуватись у групу, взаємодіяти з подібними до себе, відчувають потребу кохати і бути коханими. Взаємодопомога, співучасть і почуття загалу також є соціальними потребами. Відношення до таких працівників із боку керівників повинно мати форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує командна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, пільги по роботі.

Коли соціальні потреби більш-менш задоволені, починають проявлятися его-потреби, які можуть набувати форми як внутрішньої, так і зовнішньої орієнтації чи обох одразу. Спрямовані всередину его-потреби - це індивідуальні потреби у визнанні, повазі, самоповазі, самоствердженні, особистісних перевагах, упевненості у собі, успіху, досягненні незалежності, власній компетенції, задоволенні від гарно виконаної роботи, тобто его-відчуття, що цілі даної особистості значимі. Зовнішньо спрямовані потреби - це престиж, репутація, положення, визнання іншими, соціальний статус, тобто такі, що визначають як нас оцінюють інші. Потреби у визнанні та повазі відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, вони бачать як оточення визнає їхніх і поважає за це. При управлінні такими людьми потрібно використовувати різні форми морального заохочення, вираження визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

За Маслоу, більшість людей не мають можливості достатньою мірою задовольнити свої его-потреби, щоб досягти п'ятого рівня - потреб у самоствердженні, саморозвитку, самореалізації і самоактуалізації. Глобальні потреби людини, або потреби у самовираженні, належать до бажань індивіда повністю використати свій потенціал - стати тим, ким людина здатна стати. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження у бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Як правило, ці потреби мають індивідуальний характер. Вони стосуються потреб людини перебороти самих себе, використати всі свої можливості і розширити завдані рамки. При цьому Маслоу зазначав, що цим потребам не обов'язково мати творчий початок, але для творчих людей вони прийнятні. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дають змогу максимально реалізувати свої здібності, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу – одна із найвідоміших теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці, і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб. Теорія говорить, що задоволення не визначає мотивацію, а лише незадоволення визначає цю мотивацію.

Разом з тим, у концепції цієї теорії є низка негативних моментів:

o потреби можуть виявлятися по-різному залежно від багатьох ситуаційних чинників (зміст і умови праці, становище у колективі, вік);

♦ задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює її вплив на мотивацію;

♦ теорія не може бути емпірично перевірена - не існує точного способу перевірки того, наскільки добре задоволена одна потреба перед тим як наступна, вища потреба, стає актуальною.

Теорія виникла і використовується для відображення природженої та надбаної мотивації багатьох людей нашого суспільства.

Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними – недостатня мотивація працівника обумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації.

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.

1. **Теорія ERQ Альфреда**

„Теорія ERG” (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв’язки і growth – ріст), як і теорія А. Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремлює три групи потреб:

1) потреби існування;

2) потреби зв’язку;

3) потреби зростання.

За К. Альдерфером, потреби зв’язку випливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім’ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також ту частину потреб визнання і самоствердження з піраміди А. Маслоу, що пов’язана з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі ствердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії К. Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Вони пов’язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення стимулювальної дії цілком конкретних „нижніх” потреб, якщо не задоволено потреби „верхніх”.

Процес руху вгору за рівнями потреб К. Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз – процесом фрустрації, тобто поразки (рис. 2.2). Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника, то він може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв’язку чи потреб іще нижчого рівня.

Теорія К. Альдерфера має достатньо і прихильників, і критиків. На нашу думку, знання сутності цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об’єктивних чи суб’єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

Таким чином, змістовні теорії мотивації – це система наукових досліджень, що приділяє увагу змісту чинників, які лежать в основі мотивації. В змістовних теоріях розробляється групування потреб та їхня ієрархія.

Потреби існування - відображають базові потреби людини і складаються з групи фізіологічних потреб та групи потреб безпеки. Вони наближено відповідають першим двом рівням піраміди потреб А. Маслоу.

Потреби зв'язку - відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом певного колективу: родини, друзів, колег, керівників, підлеглих. До цієї групи можна повністю віднести потреби поваги та визнання.

Потреби росту - аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку, саморозвитку і самовдосконалення.

Вони адекватно відповідають двом верхнім рівням піраміди потреб А. Маслоу.

Ці три групи потреб, як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте, між цими теоріями є принципова відмінність. За Маслоу, проходить рух від потреби до потреби тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидва боки: наверх, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба вищого рівня. Тобто у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо людина не може задовольнити потребу кар'єрного росту, на перший план у неї виходить потреба зв'язку.

Відповідно до теорії К. Альдерфера ієрархія потреб відображає рух від більш актуальних потреб до менш актуальних. Він вважає, що кожен раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід згори вниз.

**4. Теорія набутих потреб Мак Клелланда**

Пропонує інші три види потреб.

1) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (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 впливовим, „мати вагу”;

3) потреби в належності, 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 і швидкий зворотній зв’язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи);

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

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

Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає:

– відповідальність за дії та поведінку інших людей;

– конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими потребами в належності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

– кооперація, а не конкуренція;

– високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

У концепції Д. МакКлелланда в основу механізму мотивації людини до високопродуктивної праці також закладено задоволення потреб.

Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів:

♦ причетності (співучасті);

♦ успіху (досягнення);

♦ влади.

Кожну з цих потреб можна віднести до будь-якої з потреб за ієрархією А. Маслоу. Ці, досить сильні потреби для людини, значно впливають на її поведінку і змушують діяти.

Потреба причетності (співучасті) - доволі широко відомий і добре вивчений соціальний мотив, який має суттєвий вплив на людську поведінку. Соціально-комунікативна потреба передбачає, що людська поведінка сильно підвладна впливу з боку бажання дружби, прийняття, приналежності до будь-чого. Тобто вона проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням.

Люди з високими соціально-комунікативними потребами намагаються оволодіти сильною соціальною залежністю від інших. Вони часто роблять вчинки, які, на їх думку, отримають похвалу друзів. Здебільшого вони задовольняють свою потребу бути з іншими, а не заради самого вчинку. Тому і намагаються вони встановити та підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються за те, якої думки про них думають інші, та намагаються володіти сильною соціальною залежністю від інших.

Люди з розвинутою потребою причетності будуть залучені до такої роботи, що буде надавати їм широкі можливості соціального спілкування. Вони завжди хочуть займати на підприємстві такі позиції і виконувати таку роботу, що дає змогу їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи з клієнтами. їм важливо, як їхній вчинок оцінять друзі. Такі люди високо цінують допомогу і думку дружніх осіб і ладні щось зробити, щоб здобути похвалу персоналу. Часто адаптують свою поведінку до норм і стандартів у групах їх спілкування, відповідно до референтних груп. їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка б не обмежувала міжособистісні відносини і контакти.

Керівництво повинно регулярно оцінювати рівень такої потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їхньої роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб причетності. Керівництво може також забезпечувати задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збирати таких людей окремою групою.

Потреба успіху, досягнень - виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Потреба успіху знаходиться посередині між потребою у повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху певної людини, а процесом праці до успішного завершення.

Люди із сильною потребою успіху люблять ситуації, в яких можуть брати персональну відповідальність для винаходу вирішення проблеми, і вважають персональне вдосконалювання кінцевою метою. Так, ця потреба близько пов'язана з егоїстичною потребою у тому, що добре виконана робота підсилює самоповагу.

Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірно, більш самовпевнені, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе відповідальність за пошук рішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися більш конкретно.

Вони мають низку характерних рис, які роблять їх уразливими для особливих звернень. Люди із сильною потребою успіху активно досліджують своє оточення і дуже сильно зацікавлені у зворотному зв'язку. їх інтерес до грошових винагороджень чи прибутку в основному зумовлене тим, щоб показати, як добре вони працюють.

Індивіди, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, де є елементи виклику, що дає змогу їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато й із задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими.

Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідним чином організувати роботу. Бажано прийняти у роботі регулярний зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові, важко досяжні цілі.

Отже, якщо ви бажаєте мотивувати людей з потребою успіху, ви повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, постійно та конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів. Наприклад, такі люди дуже добре працюють в інноваційній та інвестиційній сферах, у сфері бізнес-планування і написання проектів.

Потреба влади належить до бажання індивідуума впливати на інших людей, контролювати себе чи своє оточення. Вона є набутою і розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і виявляється у тому, що людина хоче контролювати інших особистостей та об'єкти, ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Ця потреба тісно пов'язана з потребою задоволення свого "его" з погляду на те, що на досвіді багатьох людей після здійснення влади над об'єктами чи індивідуумами відбувається самоствердження. Наприклад, звернення керівника, що містить у собі обіцянку влади, буде привертати увагу людей із сильною потребою влади.

Люди з потребою влади проявляють себе як вірні та енергійні, йдуть на конфлікти і прагнуть відстоювати початкові позиції. Як правило, вони добрі оратори і потребують до себе підвищеної уваги з боку інших. Вони звертають увагу на швидку зміну сучасних технологій та їхнє впровадження у своїх колективах, що пов'язано з можливістю контролювати середовище діяльності й існування. Людей з високою мотивацією влади можна поділити на дві взаємовиключні групи.

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. У першу чергу їх приваблює сама можливість керування іншими, а інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають значення. Вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, в організації, на своїх можливостях володарювати, на силі.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Вони задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у вирішенні поставлених завдань. Як керівники, вони шукають можливості мотивування працівників на досягнення поставлених цілей. Потреба влади для цих людей - не бажання задовольнити своє марнославство, а бажання до виконання відповідальної роботи, що пов'язана з вирішенням організаційних завдань, що і є бажанням до самоствердження.

Д. МакКлелланд вважає, що із трьох потреб його концепції, для успіху менеджера найбільшого значення мають потреби влади другого типу. Потреби, які розглядає МакКлелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує за низької потреби у співучасті.

Ідею змістовних теорій мотивацій, на основі вчень Д. МакКлелланд, а також, пізніше, Ф. Герцберга, у загальному вигляді зображували такою моделлю.

1. **Теорія двох чинників Герцберга**

Розроблена на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів:

– „дійсних (істинних) мотиваторів” – спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи;

– „гігієнічними” фактори – викликають незадоволення в процесі роботи.

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність же роботою спричиняють лише мотиваційні фактори. Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод „збагачення праці”, побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи, для чого будь-яка виконувана робота має відповідати трьом таким вимогам:

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 конкретний результат.

2) передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. 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. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

Наприкінці 50-х років XX ст. Ф. Герцберг розробив нову модель мотивації, в якій пояснив, що мотивацією є не лише задоволення, а й незадоволення тих чи інших потреб. При цьому наростання однієї потреби і спад другої є самостійними процесами. Тому ті чинники, які впливають на одну з цих потреб, не обов'язково впливають на іншу.

**Модель Ф. Герцберга побудована на потребах двох груп:**

**1. Потреби, пов’язані з чинниками умов праці:**

♦ санітарно-гігієнічні умови праці;

♦ розмір заробітної плати;

♦ стиль керівництва на підприємстві;

♦ політика підприємства;

♦ ступінь безпосереднього контролю (за роботою, термінами виконання поставлених завдань, процесу виконання);

♦ міжособистісні відносини у колективі (внутрішнє середовище).

**2. Потреби, пов'язані з мотивувальними факторами:**

♦ зміст праці;

♦ можливість кар'єрного, професійного росту;

♦ повага, визнання, схвалення результатів роботи;

♦ успіх;

♦ можливість творчого росту;

♦ високий ступінь відповідальності;

♦ самореалізація у процесі праці.

Згідно з теорією Ф. Герцберга, наявність чинників умов праці не буде мотивувати працівника. Чинники умов праці будуть лише запобігати появі у працівника почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації необхідно забезпечити йому наявність мотивувальних чинників.

На практиці для ефективного використання цієї теорії необхідно дати можливість працівнику самому визначити, чому він надає перевагу, і скласти перелік мотивуючих чинників.

1. **Використання змістовних теорії мотивування в практичній діяльності**

Для усвідомлення того, що впливає на мотиваційну поведінку людини на біологічно-психологічному рівні, звернув увагу К. К. Платонов. Саме він зосередив увагу на співвідношенні біологічного і соціального в людині.

За К. Платановим, згідно зі ступенем зростання і розвитку організму у людини з'являються нові безпосередньо біологічно обумовлені потреби. Наприклад, потреба у спокої періодично поповнюється потребою у русі, грі, дії, трудовій діяльності. Перед потребою у грі виникає потреба пізнання. В результаті розвитку ендокринних залоз з'являється статева потреба. Старіння ж організму призводить до втрати не лише статевої потреби, а й видозмінює потребу у праці, пізнанні, русі.

Платонов відзначає, що існують взаємовідносини потреб (що доволі не завжди враховуються), які відображають біологічну потребу організму і соціальну потребу особистості. Це означає, чим примітивніше біологічна потреба, тим більш негайне ("цієї ж хвилини") прагнення до задоволення потреби. Наприклад, ви дуже довго робите якусь нецікаву вам роботу (ця потреба зростає дуже повільно), але коли вам пропонується прийняти якесь рішення на вашу користь, ви негайно це робите (миттєве виникнення і реалізація потреби). Але ця закономірність не абсолютна. Учений пов'язує спільність біологічних потреб з емоціями, що знаходить відображення в теорії Б-Я (стимул-реакція). Стимул же визначається К. Платоновим як об'єктивно існуюче і відображене людиною явище.

Соціально-психологічні теорії досліджували взаємозв'язок людини і суспільства. На відміну від фрейдистських теорій суттєвішими детермінантами особистості вважаються соціальні змінні, а не біологічні, і мотивація поведінки спрямована на задоволення соціальних потреб.

Прикладом соціально-психологічної теорії може бути система Хорні. Згідно з теорією поведінка людини випливає з трьох основних міжособистісних спрямувань (прагнень):

o поступливості;

o агресивності;

o відособленості.

Поступливі люди залежать від оточуючих і потребують їхньої любові і прихильності. Вони йдуть за кимось.

Мотивація людей агресивних грунтується на потребі влади і діяти всупереч обставинам.

Відособлені люди самодостатні, вони незалежні і намагаються віддалитися від інших.

Через те, що оперувати довгим списком потреб людини на практиці доволі важко, іноді коротко виокремлюють три основні групи потреб:

1. Афективні потреби (гармонія, емоції, душевне тепло).

2. Потреби людини у комфорті (фізичний і психологічний комфорт).

3. Потреби розвитку особистості (розвиток, досягнення, домінування, набуття престижу, успіху, просування).

Наведені теорії дають змогу дійти висновку, що немає єдиного вчення про те, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна з теорій має щось особливе, відмінне, що дає їй можливість одержати визнання. Проте, незважаючи на ці відмінності, теорії дозволяють встановити певний зв'язок між ними. Адже виділені в різних теоріях групи потреб достатньо відповідають одна одній. Характерна особливість теорій - вони вивчають потреби і наводять їхню класифікацію, а це дає змогу робити висновки про механізм мотивації людини і внести вклад у розроблення знань про мотивацію.