

Мотивування як функція менеджменту

Мотивування — це ключовий процес у менеджменті, що спонукає людей до діяльності для досягнення особистих або організаційних цілей. Ця функція створює умови, за яких працівники відчують потребу самовіддано працювати, оскільки це стає шляхом до задоволення їхніх власних потреб.

Мотивування дозволяє керівництву вирішувати комплекс завдань, зокрема:

- Підвищення трудової активності персоналу.
- Покращення морально-психологічного стану через визнання досягнень.
- Сприяння професійному та творчому розвитку.
- Популяризація ефективних методів роботи.
- Демонстрація ставлення керівництва до поведінки та результатів діяльності.



Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород



Мотивація поведінки людини — це складний феномен, що охоплює сукупність факторів, механізмів і процесів, які спонукають до життєво необхідних цілей. Джерелом активності є потреби, що відображають невідповідність між внутрішніми вимогами та зовнішніми умовами, викликаючи емоційну напругу та формуючи внутрішні мотиви.

Потреби класифікуються за сутністю (природні, соціальні), походженням (від народження, придбані), значенням (первинні, вторинні) та формою (матеріальні, нематеріальні). Існують три рівні задоволення потреб: мінімальний (виживання), нормативний (підтримання працездатності) та розкіш (самоціль).

Мотив — це усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби. Спонукання ж є відчуттям відсутності чогось, що має певну спрямованість, і є передумовою дії.

Змістовні теорії мотивування: Ієрархія потреб Маслоу

Змістовні теорії мотивації досліджують зміст і структуру мотивів та потреб людини. Найвідомішою є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу (1943 р.). Вона стверджує, що людина постійно відчуває сукупність потреб, і незадоволені потреби спонукають до дії.

- **Фізіологічні потреби:** Їжа, вода, повітря, притулок, відпочинок, секс — необхідні для виживання.
- **Потреби в безпеці:** Захист від фізичних та психологічних небезпек, впевненість у майбутньому.
- **Соціальні потреби:** Відчуття належності до групи, прийняття іншими, соціальна взаємодія.
- **Потреби в повазі:** Повага з боку оточуючих, визнання, самоповага.
- **Потреби самовираження:** Реалізація потенційних можливостей, особистісне зростання.

Маслоу зазначав, що первинні потреби вимагають першочергового задоволення. Задоволення однієї потреби відкриває шлях до наступної. Менеджерам слід спочатку задовольняти первинні потреби персоналу (гідна оплата, безпека, стабільність), а потім застосовувати стимули вищого порядку.

Теорія ERG Альдерфера та надбаних потреб Мак-Клеланда

Теорія ERG (К. Альдерфер, 1972)

Розвиває теорію Маслоу, виокремлюючи три класи потреб:

- **Потреби існування:** Відповідають фізіологічним потребам та потребам безпеки Маслоу.
- **Потреби зв'язку:** Прагнення підтримувати соціальні зв'язки, бути частиною групи (соціальні потреби та частина потреб у повазі Маслоу).
- **Потреби зростання:** Прагнення до особистого вдосконалення, самовираження (самовираження та частина потреб у повазі Маслоу).

На відміну від Маслоу, Альдерфер стверджує, що "рух" між потребами може відбуватися в обох напрямках. Якщо потреби вищого рівня не задовольняються, посилюється вплив потреб нижчого рівня (фрустрація). Це дає керівництву гнучкість: якщо неможливо задовольнити потреби вищого рівня, можна компенсувати це, акцентуючи увагу на нижчих.

Теорія надбаних потреб (Д. Мак-Клеланд, 1962)

Фокусується на вищих потребах, що набуваються під впливом досвіду:

- **Потреба успіху (досягнення):** Прагнення ефективно завершувати роботу, досягати цілей. Люди з високою потребою успіху готові до викликів, прагнуть самостійних результатів, приймають відповідальність.
- **Потреба причетності:** Прагнення налагоджувати дружні стосунки, отримувати підтримку та схвалення. Такі працівники шукають посади, що дозволяють спілкуватися.
- **Потреба влади:** Прагнення керувати людьми, впливати на їхню поведінку. Розрізняють владу заради контролю та владу для ефективного вирішення завдань організації.

Ці потреби взаємозалежні, але не ієрархічні. Їхній взаємний вплив важливий при мотивуванні та призначенні на посади.

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Фредерік Герцберг у кінці 50-х років XX ст. запропонував двофакторну теорію мотивації, яка розрізняє фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність від роботи. Він виявив, що ці стани є незалежними: відсутність незадоволеності не означає задоволеність, і навпаки.

Гігієнічні фактори

Пов'язані з навколишнім середовищем роботи. Їх наявність сприймається як належне і не мотивує, але їх відсутність викликає незадоволеність та демотивацію.

- Політика підприємства й адміністрації
- Умови роботи, безпека
- Заробіток, статус
- Міжособові стосунки
- Ступінь контролю за роботою

Мотивуючі фактори

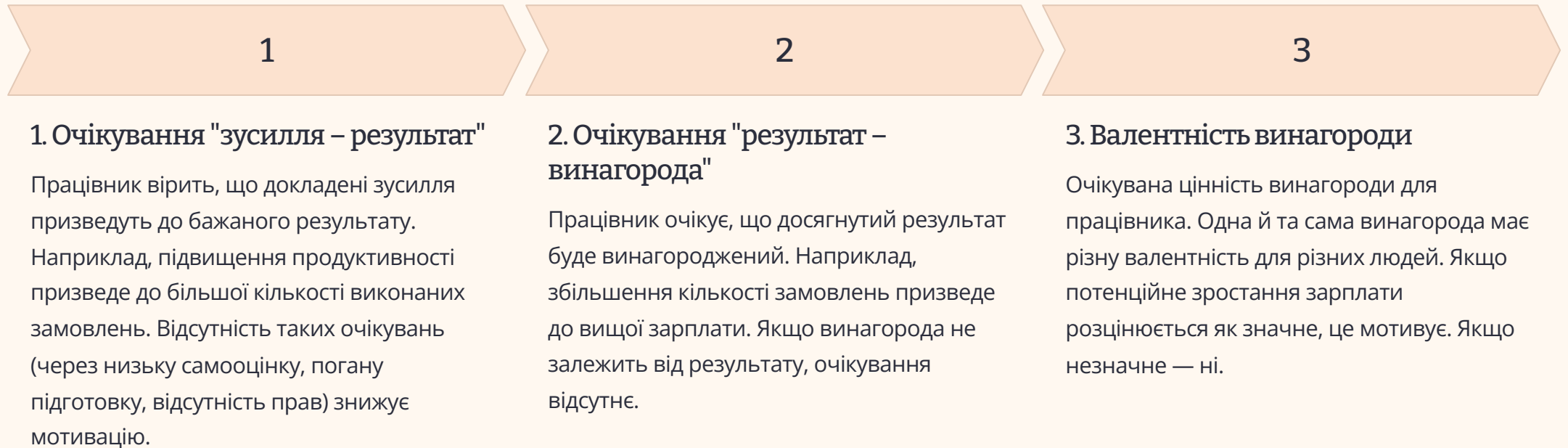
Безпосередньо пов'язані зі змістом роботи. Вони викликають задоволеність працею та мотивують до досягнень.

- Успіх, визнання
- Зміст праці
- Просування по службі
- Високий ступінь відповідальності
- Можливості творчого та ділового зростання

Менеджерам слід спочатку усунути гігієнічні фактори, що викликають незадоволеність, а потім застосовувати мотивуючі фактори для досягнення задоволеності працею. Набір і характер мотиваційних факторів має бути індивідуалізованим.

Процесуальні теорії мотивування: Теорія очікувань В. Врума

На відміну від змістовних, процесуальні теорії мотивації розглядають, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей та обирає конкретний вид поведінки. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації. Людина має очікувати, що обрана поведінка призведе до задоволення потреби.



Отже, працівники оцінюють не лише потенційну винагороду, а й ймовірність досягнення результатів та цінність цієї винагороди.

Теорія справедливості С. Адамса та модель Портера-Лоулера

Теорія справедливості (С. Адамс, 1960-ті)

Працівник оцінює співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди, порівнюючи його з аналогічним співвідношенням для колег. Виявлений дисбаланс викликає психологічну напругу.

- **Недоплата:** Більш гостро сприймається, викликає обурення. Може призвести до зниження інтенсивності праці, вимог підвищення оплати, або навіть звільнення.
- **Переплата:** Викликає відчуття провини або залежності, хоча й менш гостро.

Керівництво має забезпечувати прозору та зрозумілу систему стимулювання, щоб уникнути відчуття несправедливості. Важливо точно вимірювати результати праці кожного співробітника.

Модель Портера-Лоулера (1968)

Комплексна модель, що поєднує елементи теорій очікувань та справедливості. Включає такі фактори:

- **Зусилля:** Визначаються вірою у винагороду та її цінністю.
- **Здібності та сприйняття ролі:** Впливають на результат роботи.
- **Результати:** Призводять до внутрішньої (задоволеність, самоповага) та зовнішньої (зарплата, премія) винагороди.
- **Справедливість винагороди:** Порівняння отриманої винагороди з "еталоном".
- **Задоволеність:** Визначає цінність винагороди для майбутніх зусиль.

Висока результативність праці сприяє високому рівню задоволеності, а не навпаки. Заробітну плату доцільно розділити на фіксовану частину, частину за стаж та частину, що залежить від результатів.

Теорія постановки цілей Е. Локка та теорія посилення мотивації Б. Скіннера

1

Теорія постановки цілей (Е. Локк, 1966)

Мотивація визначається цілями та задоволеністю результатами. Готовність докладати зусиль залежить від характеристик цілі:

- **Складність:** Підвищує мотивацію, якщо ціль не сприймається як недосяжна.
- **Специфічність:** Ясність і точність цілі підвищують мотивацію.
- **Прийнятність:** Відповідність інтересам людини, досяжність, вигідність.
- **Прихильність:** Готовність докласти зусиль, яка може знижуватися при перешкодах.

Задоволеність залежить від внутрішньої оцінки результатів та зовнішньої оцінки оточуючими. Практичне застосування має складнощі через уніфікованість та вплив залучення підлеглих.

2

Теорія посилення мотивації (Б. Скіннер, 1938)

Мотивація залежить від попереднього досвіду. Стимули викликають поведінку. Якщо наслідки поведінки позитивні, людина повторюватиме її в аналогічних ситуаціях. Якщо негативні — змінить поведінку або не реагуватиме.

Багаторазове отримання позитивного результату формує певну поведінкову установку. Це підкреслює важливість позитивного підкріплення для формування бажаної поведінки.

Засоби мотиваційного впливу та стимулювання праці

Основою мотивації є потреби, що регулюють поведінку. Потреби мають такі властивості:

- **Ієрархічність:** Пріоритетність задоволення за значущістю.
- **Динамічність:** Здатність до кількісного та якісного зростання, зміна позиції в ієрархії.
- **Взаємозамінність:** Можливість часткової заміни однієї потреби іншою (наприклад, покращення умов праці замість збагачення).
- **Відносність:** Залежність від потреб та рівня їх задоволеності в оточенні.

Мотивування працівників виникло давно, але метод "батога і пряника" став менш ефективним зі зростанням добробуту. Сучасне мотивування використовує весь комплекс потреб, включаючи визнання, успіх, самоствердження.

Стимулювання

Це непрямий вид мотивування, вплив на зовнішні обставини через створення зовнішніх благ (стимулів), що спонукають до праці. Стимул — це зовнішній вплив, що надає можливість задоволення потреб за виконання певних дій.

Внутрішнє мотивування

Виникає, коли людина формує мотиви, вирішуючи завдання, обумовлене її внутрішніми потребами (прагнення до пізнання, досягнення мети). Забезпечує більш сумлінне та якісне виконання роботи.

Зовнішнє мотивування

Виникає через зовнішній вплив (оплата праці, накази, норми поведінки). Мотив обумовлений зовнішньою причиною. Правильне використання зовнішнього мотивування в комплексі з внутрішніми мотивами є запорукою успішного управління.

Позитивне мотивування

Надання винагороди за досягнення потрібних результатів (преміювання, подяка, підвищення). Розумна система мотивації має спиратися на позитивне мотивування.

Негативне мотивування

Покарання за невиконання або неналежне виконання обов'язків (штрафи, догани, звільнення). Використовується лише в крайніх випадках.

Удосконалення системи стимулювання праці

Сучасні підприємства прагнуть впливати на працівників завдяки комплексу стимулів. Основні напрями вдосконалення системи стимулювання праці включають:

1 Удосконалення системи оплати праці

Гроші є найвпливовішим засобом стимулювання завдяки ненасичуваності, відстроченості споживання, універсальності, вимірюваності та можливості накопичення багатства. Працівники очікують розумної, чесної, постійної, прогресивної та легальної оплати. Однак роль грошей знижується зі зростанням добробуту, а надмірне грошове стимулювання може руйнувати внутрішню мотивацію.

2 Розвиток власної значущості та причетності

Залучення працівників до прийняття рішень, визнання їхніх досягнень, створення відчуття власності (наприклад, через акції компанії) підвищує мотивацію. Концепція партисипативного управління, де працівники самостійно приймають рішення та контролюють якість, сприяє зростанню інтенсивності праці.

3 Розвиток творчого підходу

В умовах швидких змін важлива здатність працівників самостійно приймати рішення, мислити творчо та гнучко організовувати процес. Творчі здібності та оригінальність виконання завдань стають критеріями винагороди.

4 Формування позитивного іміджу підприємства

Реклама, традиції, фірмовий стиль, інформація про соціальну діяльність створюють престиж та позитивний імідж, що є додатковим стимулом для працівників та засобом залучення нових кадрів.

5 Розвиток самоконтролю та довіри

Можливість працювати віддалено, гнучкий графік, самостійне планування та контроль завдань підвищують довіру та відповідальність працівників.

6 Стимулювання підвищення кваліфікації

Керівництво має дбати про безперервний розвиток персоналу, оскільки ускладнення робіт та підвищення вимог потребуватимуть вищої кваліфікації.

7 Розвиток соціальних програм

Соціальні програми (охорона здоров'я, соціальне страхування) важливі для мотивації та впевненості персоналу у стабільному майбутньому.

8 Створення прийняттого морально-психологічного клімату

Культивування принципу "єдиної сім'ї", відданості інтересам підприємства, відвертості та чесності сприяє підвищенню трудової віддачі.