

Тема лекції: Поняття мотивації, потреб, винагороди. Закон результату. Моделі мотивації. Зміст теорій мотивації

План лекції

1. Поняття мотивації, потреб, винагороди.
2. Закон результату.
3. Моделі мотивації.
4. Зміст теорій мотивації

1. Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Мотивацію можна визначити, як сили, що змушують людей поводитися певним чином.

Мотивація – це готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.

Це визначення наближує нас до змісту мотивації. Воно запроваджує три ключові поняття: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини:

- 1) забезпечення індивідуальних потреб,
- 2) досягнення організаційних цілей.

Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Змістові теорії мотивації намагаються класифікувати загальнолюдські потреби за певними ознаками.

Потреби розподіляються на первинні та вторинні.

Первинні потреби мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей.

Вторинні потреби психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, властиві лише їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації).

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватися чи скласти уяву на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій. Коли потреба усвідомлюється людиною, вона викликає стан цілеспрямованої поведінки, що орієнтована на досягнення конкретного результату.

Показники діяльності означають, що робітник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивація), вміти її виконувати (здібність) і мати для цього відповідні матеріали й обладнання (оточення). Отже, мотивація є однією зі складових, що забезпечують високий рівень показників діяльності (результативності).

Спонування — усвідомлене відчуття нестачі, потреби в чомусь, що має визначений напрям або шлях до вирішення; це вияв потреби через поведінку, концентрується на досягненні мети. Під поняттям мети в цьому значенні розуміють усе, що сприймається як засіб задоволення потреби. Досягти її можливі такі варіанти задоволення потреби: потреба людини буде задоволена повністю, частково або не задоволена взагалі. Ступінь задоволення, отриманий при досягненні поставленої мети, впливатиме на поведінку людини в аналогічних або подібних обставинах у майбутньому. Людина прагне повторити ту поведінку, що спричинила задоволені потреби й асоціюється з досягненням результату, і навпаки. Цей факт відомий як закон результату.

Під час аналізу процесу мотивації для спонування людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди — все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінювання винагород та їх відносної цінності різно.

Керівництво організації має два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні. Внутрішні винагороди здобуваються у процесі виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі є теж складовими внутрішньої винагороди.

Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень полягає у створенні сприятливих умов роботи і конкретному формулюванні завдань.

Зовнішні винагороди — все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. До таких винагород належать: заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування па службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Гроші — найвпливовіший аргумент та інструмент, що найчастіше використовує адміністрація з метою здійснення впливу та винагородження працівників. Заробітна плата, що визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо або опосередковано більшість людських потреб (фізіологічних, впевненості в майбутньому та потреб у визнанні).

За визначенням Е. Лоулера, заробітна плата будь-якого працівника поділена на три компоненти:

- 1) сплачується за виконання посадових обов'язків;
- 2) визначається вислугою років, терміном зайнятості на підприємстві та факторами вартості життя;
- 3) залежить від досягнутих результатів у минулому.

Тобто заробітна плата пов'язана з результатами праці в поточному періоді.

Оплата та продуктивність праці мають взаємо пов 'язуватися. Повна компенсація за витрачені зусилля, враховуючи заробітну плату, повинна відображати реальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності організації.

2. Закон Парето (принцип Парето), або правило 80/20 – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Його суть полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізують лише 20%.

Таким чином, можна зрозуміти, що, вибравши ті оптимальні ресурси, що дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими витратами. У той же час всі наступні дії будуть непотрібними і неефективними.

Принцип Парето надав вагомий вплив на формування багатьох успішних людей: бізнесменів, винахідників, інтернет-інвесторів та інших. У більшості

випадків саме завдяки усвідомленню цієї простої істини цим людям вдалося перетворити наш світ в те, що він представляє зараз.

Традиційний світогляд помилково вважає, що всі фактори в нашому житті надають приблизно однаковий вплив на зміну загального положення. Люди, для яких правило Парето не є пріоритетом у прийнятті рішень, вважають, що всі клієнти приносять приблизно однаковий прибуток, що всі найняті працівники виконують свої обов'язки з однаковою ефективністю.

Вони думають, що всі друзі і знайомі важливі в рівній мірі, а всі дні тижня приносять рівні плоди. Вибираючи університет, такі люди вважають, що придбані знання і навички в кожному з них однакові.

Насправді закон Парето 80/20 говорить про те, що при детальному аналізі причинно-наслідкових зв'язків різних подій можна прийти до висновку, що менша частина дій надавала найбільший вплив на кінцевий результат, а решта активності були практично марними.

Процентне співвідношення 80/20 було відкрито в кінці 19 століття економістом Вільфредо Парето під час дослідження закономірностей розподілу багатства між різними верствами населення в Англії того часу.

3. Існує три види мотивації трудової діяльності: матеріальна, моральна, адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Крім матеріального стимулювання цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку).

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві.

Адміністративна мотивація ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) і дисциплінарні заохочення.

На практиці застосовуються такі методи мотивації трудової діяльності:

Прямі економічні: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу.

Непрямі економічні: доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування ті відпочинок; пільгове харчування, користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію.

Негрошові (соціальні): раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи; забезпечення високого рівня охорони праці; підвищення змістовності, привабливості праці; підвищення по службі; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків.

Створення на підприємстві дієвої системи мотивації повинно базуватися на таких основних принципах:

- формування гармонійного виробничого колективу;
- вдосконалення взаємовідносин між працівниками;
- сприйняття працівника як особистості, повага до особистості, її потреб і інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника та результатів його праці;
- справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- турбота про соціальний розвиток колективу.

Системи мотивації є складовою сучасних систем управління персоналом, базуються на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Основою роботи з персоналом має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

4. Існують такі теорії мотивації:

- змістовні визначають потреби, які спонукають людей до діяльності (ієрархія потреб Маслоу, теорія потреб Мак-Клелланда, теорія потреб МакГрегора, теорія Z Оучі, ін.),

- процесійні показують як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети і який тип поведінки обере для її досягнення, тобто відображають процес винагородження (теорія очікувань, теорія справедливості, комплексна теорія, ін.).

Змістовні теорії:

1. Теорія Маслоу виділяє такі групи потреб: - фізіологічні, - безпеки та захищеності, - соціальні (у відчутті причетності до подій), - поваги (з боку оточення, начальників, підлеглих), - самовираження (у реалізації власних можливостей). Згідно з цією теорією дві групи є первинними, три інші – вторинні. Людина передусім задовольнятиме перші дві групи потреб, а потім – інші.

2. Згідно з теорією потреб Мак-Клелланда при стимулюванні працівників слід враховувати вторинні потреби влади, успіху та причетності, оскільки на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшості частини населення уже задоволені.

3. Теорія потреб Мак-Грегора ґрунтується на двох теоріях: - теорія Х передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль і погрози; - теорія У говорить, що працівники прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, коли будуть створені відповідні умови. Тут відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. Працівники більш схильні до теорії У, але організаційні умови та вплив менеджерів зумовлюють вибір ними теорії Х.

4. Теорія Z Оучі визначає, що основою успіху працівників є віра організації задоволення потреб працівників в загальні цілі, сумлінність та старанність працівників у виконанні їхньої роботи та обов'язків. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Процесійні теорії:

1. Теорія очікувань базується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють такі види очікувань: - затрати-результати (робітник економить матеріали, очікуючи

підвищення кваліфікаційного розряду), - результати-винагороди (працівник чекає винагороду за виконану роботу), - винагорода-задоволення (працівник, очікує винагороду, яка задовольнить його певні потреби).

2. Згідно з теорією справедливості Адамса працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

3. Комплексна теорія враховує цінність винагород, зв'язки зусиллявинагорода, здібності, характер, роль працівника в організації.

Виконати самостійну роботу:

№5 «П'ятирівнева ієрархія потреб Маслоу; теорія ЖВЗ Алдерфера; теорія трьох потреб Мак-Клелланда; теорія Герцберга»

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «мотивації»
2. Сутність поняття «потреб» та їх характеристика
3. Розкрийте сутність поняття «винагороди»
4. Закон результату (Закон Парето)
5. Охарактеризуйте види мотивації трудової діяльності: матеріальну, моральну, адміністративну.
6. Зміст теорій мотивації та їх характеристика

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.

6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>