**Зміст**

1. Вступ
2. Основні теорії мотивації та використання їх в управлінні персоналом
3. Висновки
4. Список використаної літератури

**Вступ**

Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Важливо визначити основні гіпотези до поставленого нами питання, на мою думку це:

**1.**  Мотивація праці — це одна з найважливіших функцій, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб.

**2**. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина.

**3.** При високій інтенсивність праці та надлишковому навантаженні зменшується мотивація трудової діяльності.

**4.** Якщо високі трудові показники згодом перестають винагороджуватися, то ефективність праці працівника поступово повертається до першого значення.

**5.** Винагорода здійснює суттєвіший вплив на мотивацію праці ніж покарання.

1. **Основні теорії мотивації та використання їх в управлінні персоналом**

На мою думку основні теоріями мотивації, представлені такими видатними науковцями як: А. Маслоу, Девідом Мак Клелландом, Фредеріком Герцбергом та К. Альдерфером вони допомагають пояснити людську поведінку в багатьох випадках і сьогодні.

**Теорія потреб Маслоу**

А. Маслоу –– один із великих вчених в галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає наступні ідеї і ґрунтується на таких передумовах:люди постійно мають якісь потреби;

* люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;
* групи потреб знаходяться в ієрархічній послідовності по відношенню одна до одної;
* потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей;
* якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша;
* звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які знаходяться в комплексній взаємодії;
* потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;
* потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб більш низького рівня.

У відповідності із теорією Маслоу існує п'ять груп потреб:

1. фізіологічні потреби;

первинні

1. потреби в безпеці та впевненості в майбутньому;
2. потреби приналежності до певної соціальної групи;

вторинні

1. потреби визнання й поваги;
2. потреби в самовираженні.

*Фізіологічні потреби*. До цієї групи відносять потребу в їжі, в одязі, повітрі, житлі і т. д. –– ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці можливості уникати втомленості і т. п. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови, не погіршував їх існування.

*Потреби в безпеці*. Потреби цієї групи пов'язані із бажанням людей знаходитись в стабільному й безпечному стані; мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

*Потреби приналежності до певної соціальної групи*. Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь в громадських заходах. Відношення до таких працівників з боку керівників повинно носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, пільги по роботі.

*Потреби визнання й поваги*. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також такими, що бачать, як оточуючі визнають їх і поважають 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.

*Потреби в самовираженні*. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини до нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер.

При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої здібності, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу –– одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, які ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

Разом з тим в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів:

* не враховані індивідуальні особливості людини;
* потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, положення в колективі, вік);
* не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє теорія Маслоу;
* задоволення верхньої границі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

**Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера**

К. Альдерфер модифікував теорію Маслоу. Він вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи:

1. потреби існування;
2. потреби зв'язку;
3. потреби росту.

*Потреби існування* за Альдерфером складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки.

*Потреби зв'язку* відображають соціальну природу людини, бажання бути членом сім'ї мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

*Потреби росту* аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажання розвитку і самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За Маслоу, проходить рух від потреби до потреби тільки знизу вверх, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух іде в обидві сторони: наверх, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. Процес просування вгору за рівнями потреб називається *процесом задоволення потреб*, а вниз –– *процесом фрустрації*, тобто поразки у прагненні задовольнити потребу. Альдерфер вважає, що у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Якщо людина не змогла задовольнити потребу службового росту, в неї знову "включається" потреба у зв'язку. У відповідності до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. 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 зверху вниз.

Отже, ця теорія відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які можуть задовольняти нижчі рівні потреб, якщо організація не має змоги задовольнити потреби вищого рівня.

**Теорія набутих потреб Мак Клелланда**

Критикував Маслоу, наголошував на потребах вищих рівнів, потреби нижчих рівнів вважав менш важливими. Дана теорія зв'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, значно впливають на її поведінку і змушують діяти.

*Потреба досягнень* проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивіди, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато і з задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організувати роботу.

Бажано прийняти в роботі регулярний зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові важкодосяжні цілі.

*Потреба співучасті* проявляється у вигляді бажань дружних відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановити і підгримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються за те, як про них думають інші. Індивіди з високою потребою співучасті хочуть займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, що дозволяє їм перебувати в активній взаємодії із своїми колегами чи з клієнтами.

Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень даної потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їх роботи з врахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб співучасті.

*Потреба влади* є набутою, вона розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключні групи.

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. В першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими, інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

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

Мак Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції, для успіху менеджера найбільше значення має потреби влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак Клелланд, не розмішені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі в співучасті.

**Теорія двох факторів Герцберга**

Був зроблений висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп факторів: потреби пов'язані з факторами умов праці і потреби мотивації, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Теорія двох факторів Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| **Гігієнічні фактори (Фактори умов праці)** | **Мотивуючі фактори (Мотиватори)** |
| Політика організації  Умови роботи  Заробітна плата  Міжособисті відносини в колективі  Міра безпосереднього контролю за роботою | Успіх  Просування по службі  Визнання і схвалення результатів праці Висока міра відповідальності  Можливості творчого і ділового росту |

Герцберг, наприклад, показав, що заробітна плата впливає на мотивацію (причому негативно)  лише у тому випадку, якщо вона сприймається працівником як занадто низька, або у випадку, якщо вона здається йому невідповідною до вкладених ним зусиль у працю, або якщо заробітна плата занижена у порівнянні з оплатою інших працівників, які виконують  аналогічну роботу. Заробітна плата сама по собі не розглядається більше як фактор мотивації. Багато організацій пропонують своїм працівникам цілий перелік заохочень: службові авто, медичне страхування, оздоровча гімнастика (фітнес), догляг за дітьми і додаткові вихідні дні. Можливість вибору заохочень у відповідності до індивідуальних потреб працівника повинна, за думкою керівництва цих організацій, сприяти підвищенню задоволення від роботи.

Відповідно до теорії Герцберга, наявність *гігієнічних факторів (факторів умов праці)* не буде мотивувати працівника. Вони тільки запобігають виникненню почуття незадоволеності роботою, усувають незручності, завдяки їм поліпшуються умови праці. Негативні гігієнічні фактори обумовлюють незадоволеність індивіда процесом праці. Але позитивні фактори усього лише рятують співробітників від негативних емоцій; вони ніяк не впливають на задоволеність працею, не мотивують до більш високих результатів.

Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність *мотивуючих факторів (мотиваторів)*. Без них людина ставиться до праці нейтрально. З появою мотиваторів у неї виникає спонукання до праці, що починає приносити задоволення. Таким чином, гігієнічні фактори і мотиватори роблять принципово різний вплив на мотивацію.

Перші "працюють" тільки в негативній ділянці. Відповідальність за задоволення працею "несуть" такі мотиватори, як складність поставлених робочих завдань, прийняття на себе відповідальності, визнання з боку інших людей.

Забезпечення належного рівня гігієнічних факторів дозволяє позбутися незадоволеності працівників. Щоб спонукати їх до праці, необхідно підключити могутні мотивуючі фактори, такі як визнання, можливості для особистого зростання, складні цікаві робочі завдання. Задача менеджменту –– усунення подразників (тобто забезпечення достатніх для задоволення базових потреб гігієнічних факторів) і застосування мотиваторів, які задовольняють вищі потреби і просувають співробітників до витих досягнень.

Для того, щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, потрібно скласти перелік гігієнічних та мотивуючих факторів і дати можливість працівникам самим визначити, чому вони надають перевагу. Недоліком даної теорії є те, що сприятливі результати працівники вважають своєю заслугою, а провали списують на "об'єктивні причини".

Всі наведені теорії дозволяють зробити висновок про те, що немає єдиного вчення про те, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна із теорій має щось особливе, відмінне, що дає їй можливість одержати визнання теоретиків і практиків і внести вклад в розробку знань про мотивацію. Не дивлячись на певні відмінності, всі чотири теорії мають загальне, яке дозволяє встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини.

**Висновки**

Можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління безумовно дає позитивний результат в цілому. Але все-таки варто уважно відноситися до окремих груп, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Згідно з ними мотивація є сукупністю доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки чи дій. Із змістовних теорій мотивації найбільш відомими є:

* **теорія потреб Маслоу;**

У відповідності із теорією Маслоу існує п'ять груп потреб:

1. фізіологічні потреби;

первинні

1. потреби в безпеці та впевненості в майбутньому;
2. потреби приналежності до певної соціальної групи;

вторинні

1. потреби визнання й поваги;
2. потреби в самовираженні.

Люди мають потреби, ці потреби знаходяться в ієрархічній послідовності, незадоволені потреби мотивують, задоволені –– ні. Потреби слід задовольняти послідовно. При задоволенні однієї потреби її місце займає інша.

* **теорія існування зв'язку та росту Альдерфера;**

Виділяє три групи потреб:

*Потреби існування* складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки.

*Потреби зв'язку* відображають соціальну природу людини, бажання бути членом сім'ї мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

*Потреби росту* аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажання розвитку і самовдосконалення.

Рух іде в обидві сторони: наверх *(процес задоволення потреб)*, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз *(процес фрустрації)*, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. У випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень.

* **теорія набутих потреб Мак Клелланда;**

Наголошував на потребах вищих рівнів, потреби нижчих рівнів вважав менш важливими.

*Потреба досягнень* проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивіди, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі.

*Потреба співучасті* проявляється у вигляді бажань дружних відносин з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановити і підгримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються за те, як про них думають інші.

*Потреба влади* є набутою, вона розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. Ті люди, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи.

Мак Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції, для успіху менеджера найбільше значення має потреби влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак Клелланд, не розмішені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі в співучасті.

* **теорія двох факторів Герцберга.**

Наявність *гігієнічних факторів (факторів умов праці)* не буде мотивувати працівника. Вони тільки запобігають виникненню почуття незадоволеності роботою, усувають незручності, завдяки їм поліпшуються умови праці. Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність *мотивуючих факторів (мотиваторів)*.

|  |  |
| --- | --- |
| **Гігієнічні фактори (Фактори умов праці)** | **Мотивуючі фактори (Мотиватори)** |
| Політика організації  Умови роботи  Заробітна плата  Міжособисті відносини в колективі  Міра безпосереднього контролю за роботою | Успіх  Просування по службі  Визнання і схвалення результатів праці Висока міра відповідальності  Можливості творчого і ділового росту |

**Використана література**

1. Менеджмент: Навчальний посібник/За заг. ред. д.е.н., проф., М.М. Єрмоленка. –– К.: Національна академія управління, 2006. –– 656 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2005. – 556 с.
3. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. –– К.: МАУП, 2003. –– 168 с.
4. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. –– 2-ге вид. доп. і вип. ––К.: Академвидав, 2007. –– 472 с.
5. Тімашкова О.А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки: менеджмент та маркетинг в бізнесі ХХІ століття, 2009. – С. 216-221.
6. Бондаренко С.С. Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах // Гуманізація соціального управління: Тези доповідей Всеукраїнської науково – практичної конференції 29 квітня 2008 р. – Х.: ФОП Александрова К.М., 2008. – С. 18–22.
7. Електронний сайт бібліотеки Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua/>

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

### ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

#### «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **імені** **ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

## Кафедра управління персоналом та економіки праці

**Реферат**

**з дисципліни «Фізіологія і психологія праці»**

**на тему: «Теорії мотивації та їх використання в управлінні персоналом»**

Виконав: студент

Серб Єгор

1 групи 4 курсу

спеціальності 6505

Перевірила: викладач

Крушельницька Я. В.

### Київ-2010