

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни «Менеджмент»  
вибіркових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Облік і аудит**

**За темою № 6 - Мотивація як функція менеджменту**

**Харків 2021**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 23.09.21 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.09.21 № 2

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від 31.08.21 № 1

**Розробники:** Голова циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к. е. н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

**Рецензенти:**

1. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Пушкар О.І.

### План лекцій:

- 6.1 Еволюція поглядів на мотивацію. Еволюція теорій мотивації.
- 6.2 Визначення мотивації. Теорії мотивації.
- 6.3 Матеріальне стимулювання праці.
- 6.4 Сучасні підходи до мотивації персоналу.
- 6.5 Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи та в США.

### Рекомендовані література:

#### Основна

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.

13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

#### Додаткова

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
24. Щебліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.
27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с

28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

### Текст лекції

#### **6.1 Еволюція поглядів на мотивацію. Еволюція теорій мотивації.**

Еволюція поглядів на мотивацію може бути представлена як послідовне розуміння ролі людини у виробничому процесі. Ранні теорії мотивації будувались на фізичному примушенні людини до виконання певної роботи. Намагаючись визначити прояви поведінки людини при виконанні певних видів робіт в умовах примітивних знарядь, важкої фізичної праці, Аристотель, Демокрит та Платон, зробили висновки, що виконавці роботи намагались уникнути роботи або переключити її на інших, тому виконання роботи мотивувалось за рахунок фізичного впливу.

Розвиток продуктивних сил та виробничих відносин викликав зміни у ставленні до виконавців робочого процесу та пошуку ефективних систем мотивації.

Хто б із авторів, не займався менеджментом, не розглядав питання функцій менеджменту, не дивлячись на суттєву різницю в підходах, завжди, розглядаючи функції менеджменту, однією із головних представляють функцію мотивації. На думку науковців саме існування мотивів спонукає людину до виконання роботи найбільш ефективно.

Питання мотивації розглядались в роботах представників всіх шкіл менеджменту. Увага до цієї функції менеджменту виникала майже у всіх дослідників. Питаннями мотивації займалися і Ф.Тейлор, Гант, Г. Емерсон (представників школи наукового управління), і А. Файоль, М.Вебер (представники класичної школи управління). Вони намагались знайти рушійні сили ефективної праці.

Ф. Тейлор у своїй роботі «Наукова організація праці» писав, що галуззю наукового дослідження, на яку необхідно звернути спеціальну увагу, - виступає «точне дослідження мотивів, що впливають на поведінку робітників».

Розглядаючи мотиваційні чинники, які впливали на продуктивність праці, представники школи наукового управління робили акцент на матеріальному заохоченні працюючих. Слід зазначити, що пропозиції щодо переходу на більш прогресивну форму оплати праці, було значним досягненням та величезним кроком вперед.

Найбільший внесок у розвиток теорій мотивації на перших етапах зробили представники школи людських стосунків (М.П. Фоллетт, Е.Мейо, Ч.Бернард, Д.МакГрегор, А.Маслоу) та представники школи соціальних систем (К.Арджиріс, Д.Марч).

*Погляди на мотивацію людини до роботи постійно змінювались і пройшли декілька етапів:*

- 1 Матеріальна зацікавленість (рівень заробітної плати) як основний стимул до ефективної праці;
- 2 Особисті мотиви – як основний рушій у діяльності людини, які включали як матеріальну, так і соціальну складові;
- 3 Мотивація групових інтересів.

Еволюції теорій мотивації можна представити наступним чином (рис. 6.1.1)



Рис. 6.1.1 Еволюція теорій мотивації

Теорія мотивації збагачується знаннями таких наук як психологія та соціологія.

Протягом століть науковців та керівники різних рівнів управління

намагаються з'ясувати мотивуючі сили, які рухають поведінку людини, це питання і досі залишається вивченим недостатньо.

## 6.2 Визначення мотивації. Теорії мотивації.

Ефективне управління організацією не можливе без злагодженої праці всього колективу. Така праця досягається шляхом виконання однієї із функцій менеджменту – мотивації. Видатний американський менеджер Лі Якокка зазначав, що управління являє собою не що інше, як налаштування інших людей на працю. Мотивацію часто розглядають як ключове питання, розв'язавши яке можна вийти на високий рівень ефективності організації.

**Основними задачами мотивації** має стати заохочення та підтримка дій співробітників, які відповідатимуть пріоритетам діяльності організації з урахуванням інтересів робітників.

**Мотивація** визначається як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

**Функція мотивація** охоплює дії менеджерів, які спрямовані на ефективну діяльність.

**Головною задачею керівника** є розуміння того, що план організації реалізується членами організації. Без належної мотивації членів організації плани можуть так і залишитись планами.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

**Мотивація** у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

*Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:*

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонукання** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

**Потреба** – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

- **потреби першого роду (первісні)**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- **потреби другого роду (вторинні)**, які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 6.2.1.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** у організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) **зовнішнє** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).



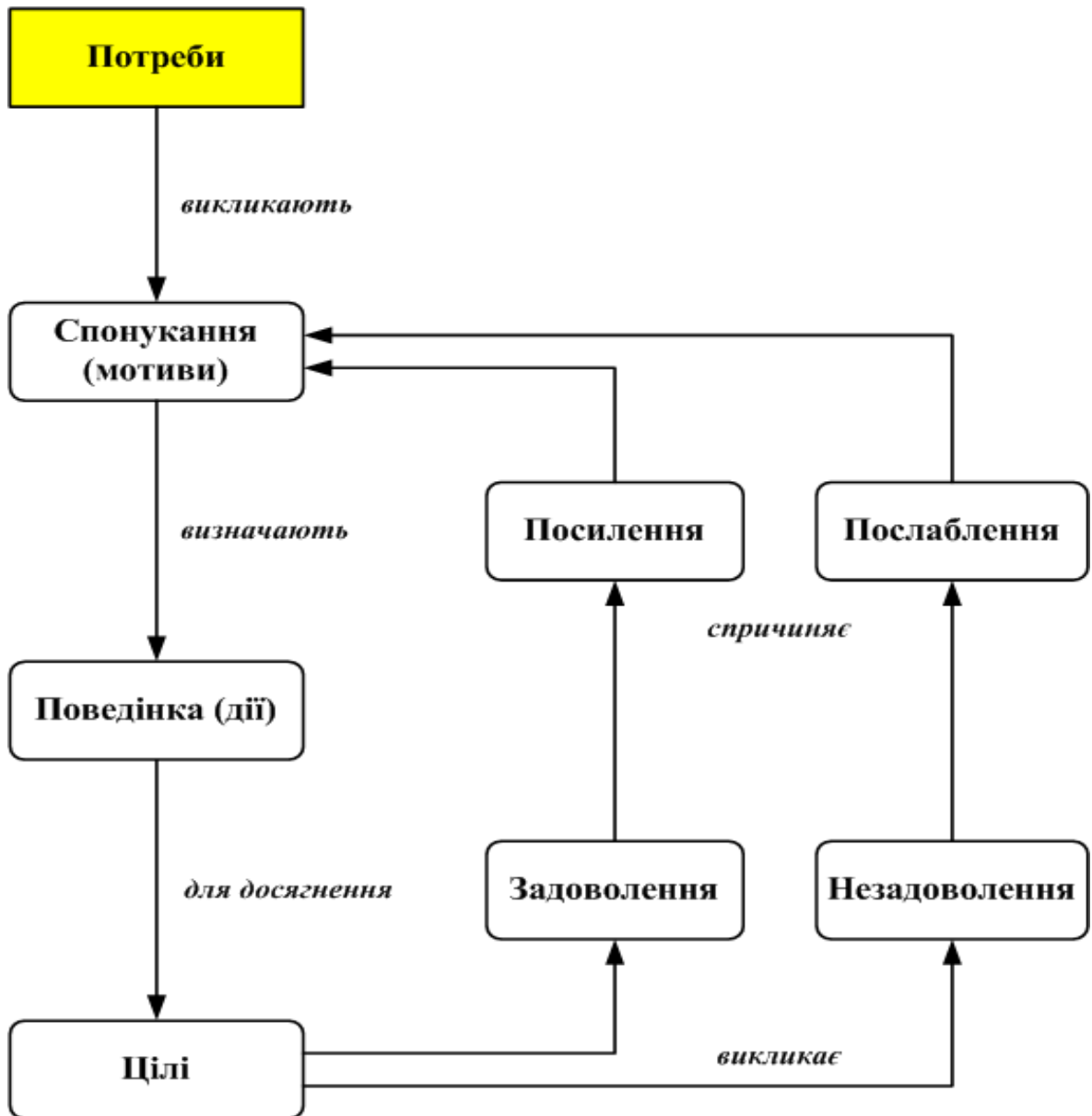


Рис. 6.2.1. Спрощена модель процесу мотивації

**Історичний аспект мотивації.** В історії розвитку теорії мотивації існували наступні етапи:

1) **етап простої мотивації (традиційний підхід).** Сутність цього підходу зводилась до використання "батога і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Однак працівники сучасних організацій значно більш освічені і забезпечені, ніж у минулому, тому мотиви їх трудової діяльності значно складніші для впливу;

2) **етап соціально-психологічної мотивації,** сутність якого зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу

покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда, теорія Павлова. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція - соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнські експерименти).

**Сучасний підхід до класифікації теорій мотивації полягає у виділенні двох великих груп теорії мотивації змістовних та процесійних.**

### **Змістовні теорії мотивації**

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.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 3) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

**Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу** ґрунтується на тезах:

- 1) потреби людини мають **ієрархічну структуру** (пріоритетність) - див. рис. 6.2.2;
- 2) поведінка людини визначається **найсильнішою на даний момент потребою**;
- 3) найсильніша потреба визначає поведінку людини **до моменту її задоволення**;
- 4) за одночасного існування кількох сильних потреб домінують **потреби нижчого рівня**.

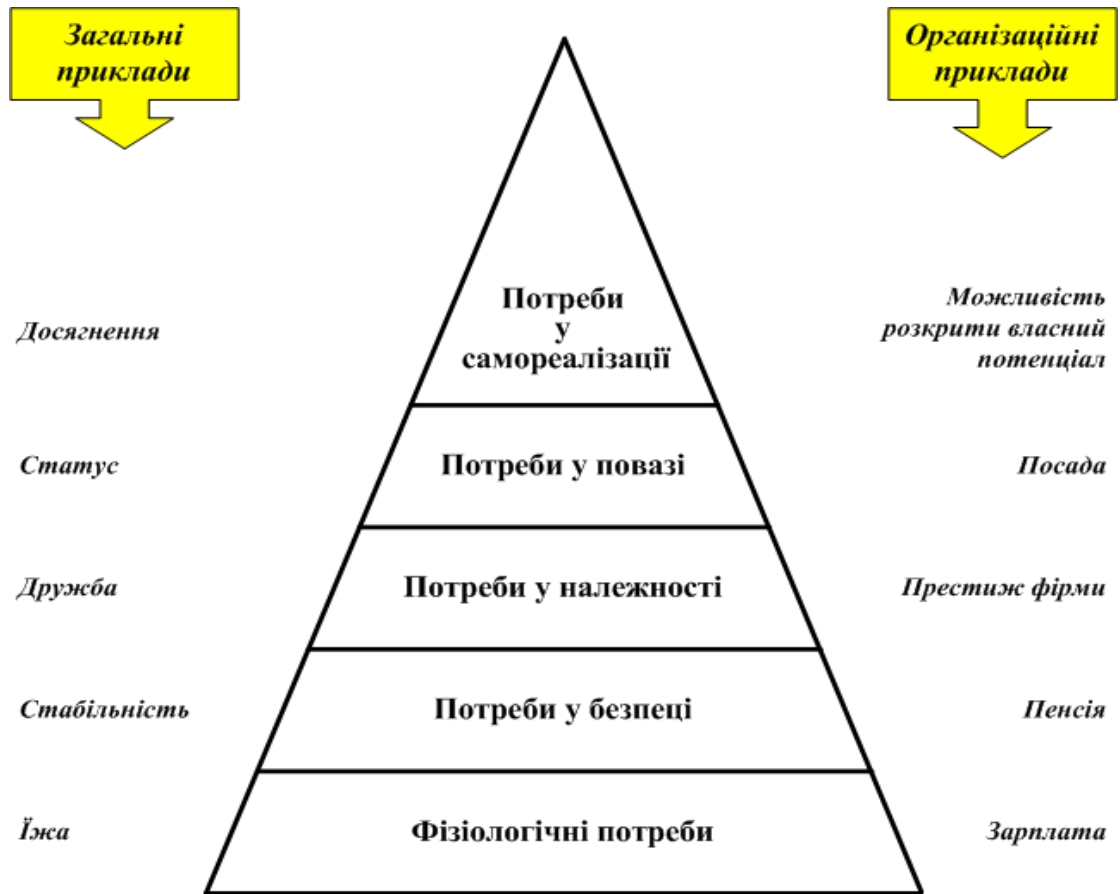


Рис. 6.2.2 Ієрархія потреб за А. Маслоу

Це означає, що 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 (див. рис. 6.2.3).

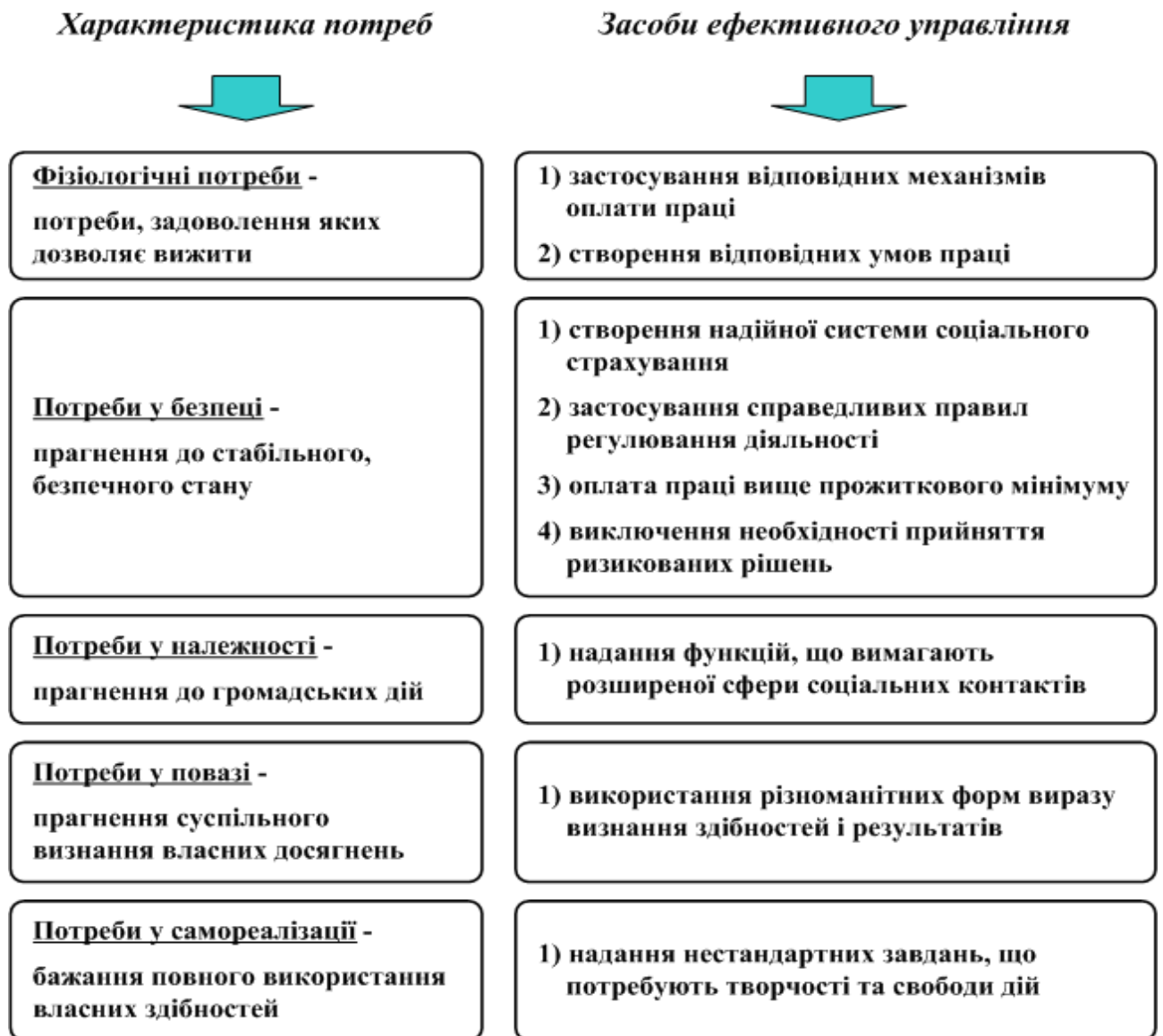


Рис. 6.2.3. Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

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.

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*.

*Теорія потреб Девіда Мак Клееланда* пропонує інші *три види потреб* (рис. 6.2.4):

- 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 Мак Клееланда 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.

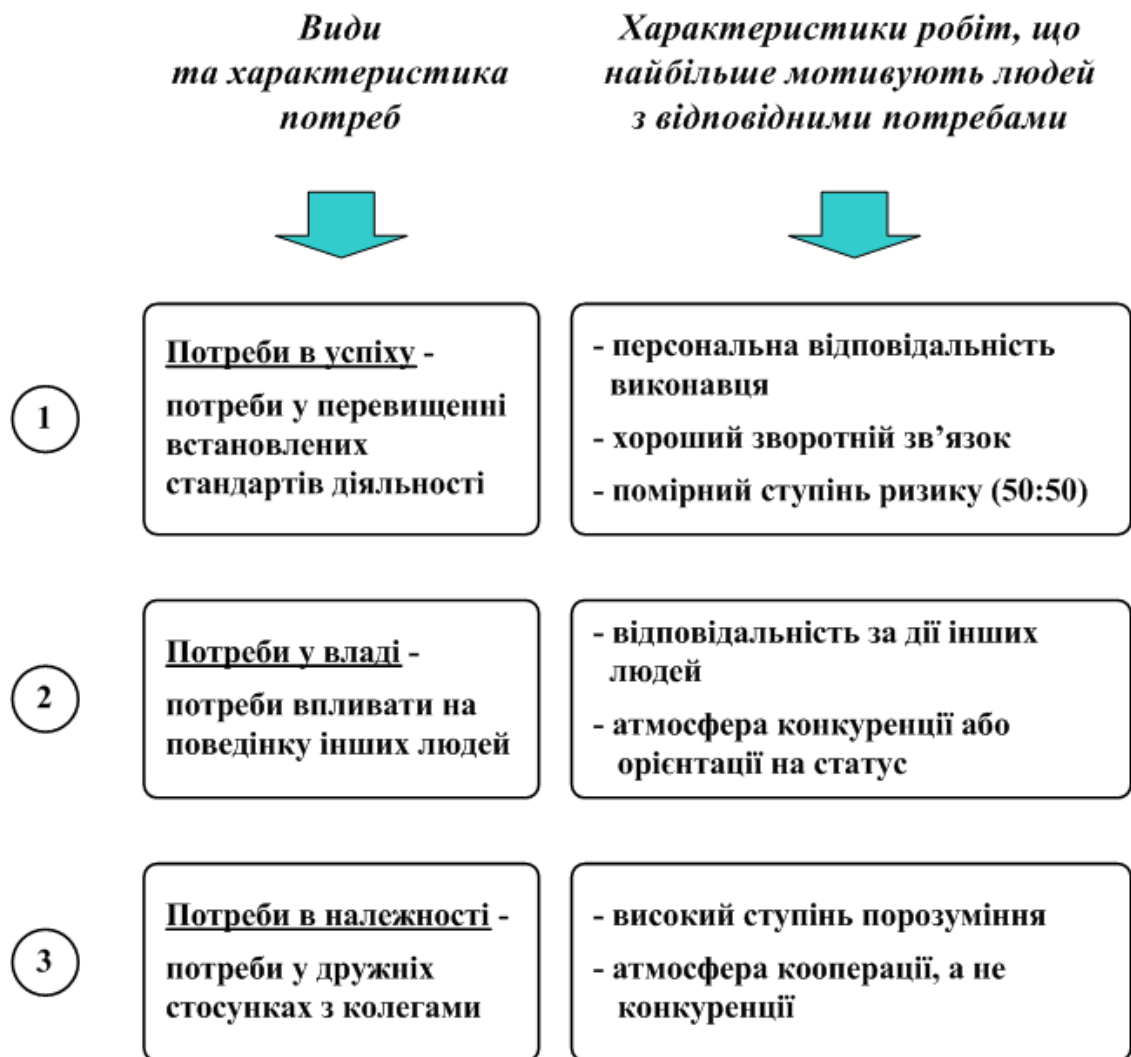


Рис. 6.2.4. Теорія набутих потреб Д. Мак Клеелланда

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

За результатами своїх досліджень Д Мак Клеелланд зробив такі **висновки**:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.

3. Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.
4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

**Теорія мотиваційної гігієни** розроблена Фредеріком Герцбергом 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 (див. табл. 6.2.1):

- 1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву **"дійсних (істинних) мотиваторів"**;
- 2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються **"гігієнічними"**.

Таблиця 6.2.1

### "Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+) (рис. 6.2.5).

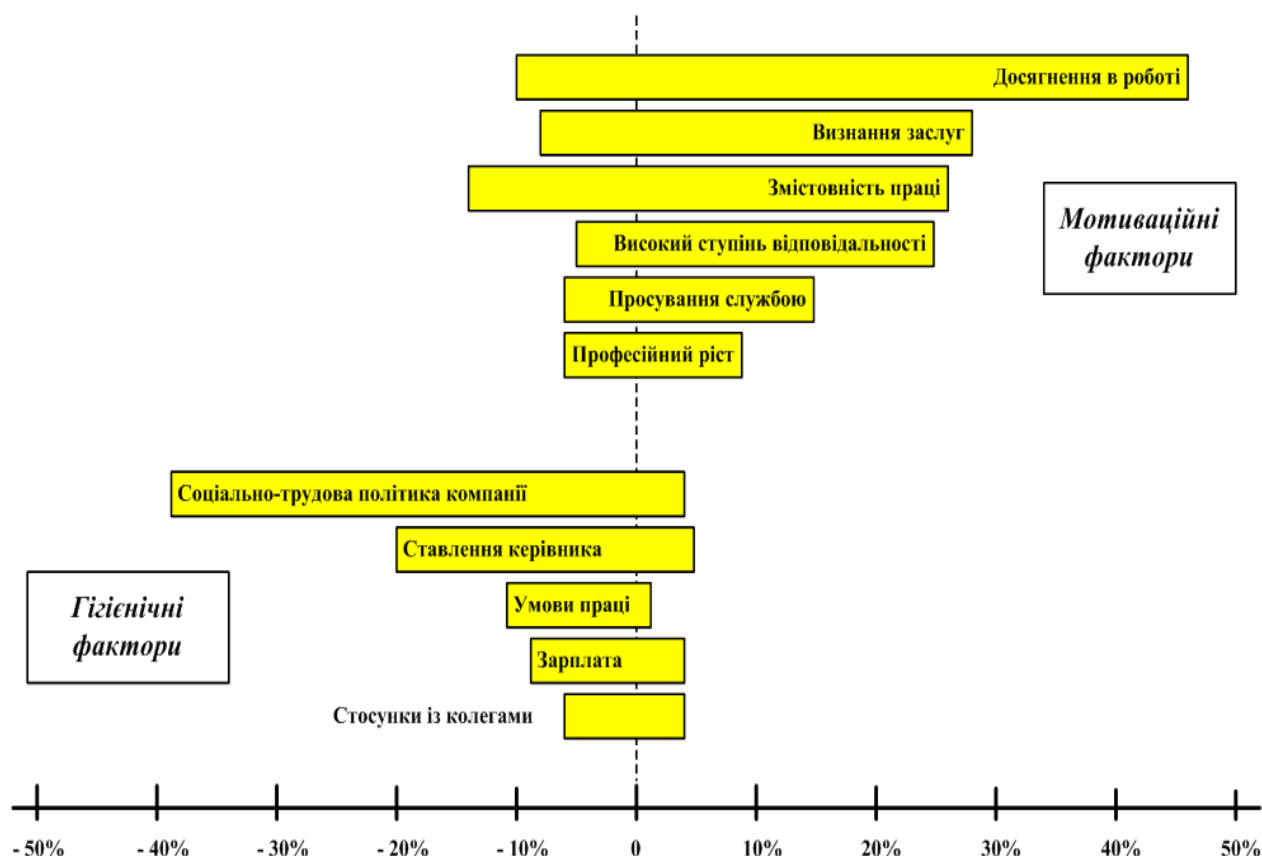


Рис. 6.2.5. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

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 роботою спричиняють лише мотиваційні фактори.**

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, **керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.**

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом **метод "збагачення праці"**. Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала 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 певну завершеність, тобто 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.

### Процесійні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом **поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:**

- 1) **сприйняття** працівником конкретної ситуації;
- 2) **очікування** працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- 3) **оцінка** працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

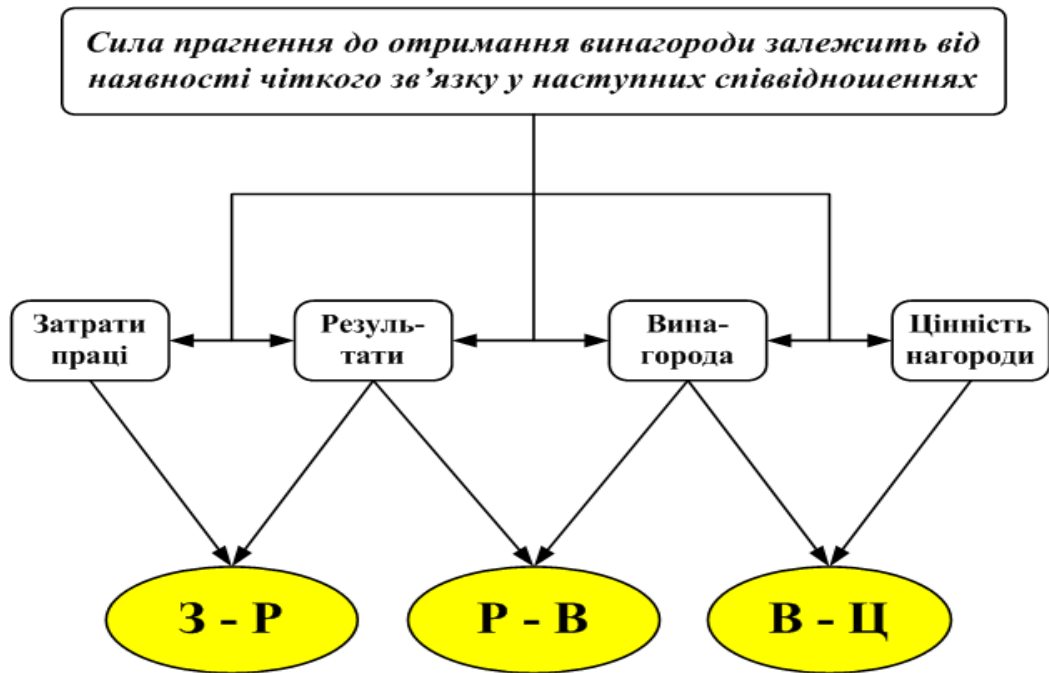
- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

**Теорія очікувань В. Врума** ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- 1) наявність зв'язку між **затратами праці і досягнутими результатами**, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ( **$Z - P$** ). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;
- 2) **реальність отримання винагороди**, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ( **$P - B$** ). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;
- 3) **цінність винагороди**. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( **$B - Ц$** ).

Співвідношення зазначених трьох факторів і їх вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так (рис. 6.2.6).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис. 6.2.6 Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

**Теорія справедливості С. Адамса** передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (див. рис. 6.2.7).

В теорії справедливості вирізняють такі **основні складові**:

**працівник** – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

**об'єкт порівняння** – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

**“входи”** – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконуваний ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

**“виходи”** – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

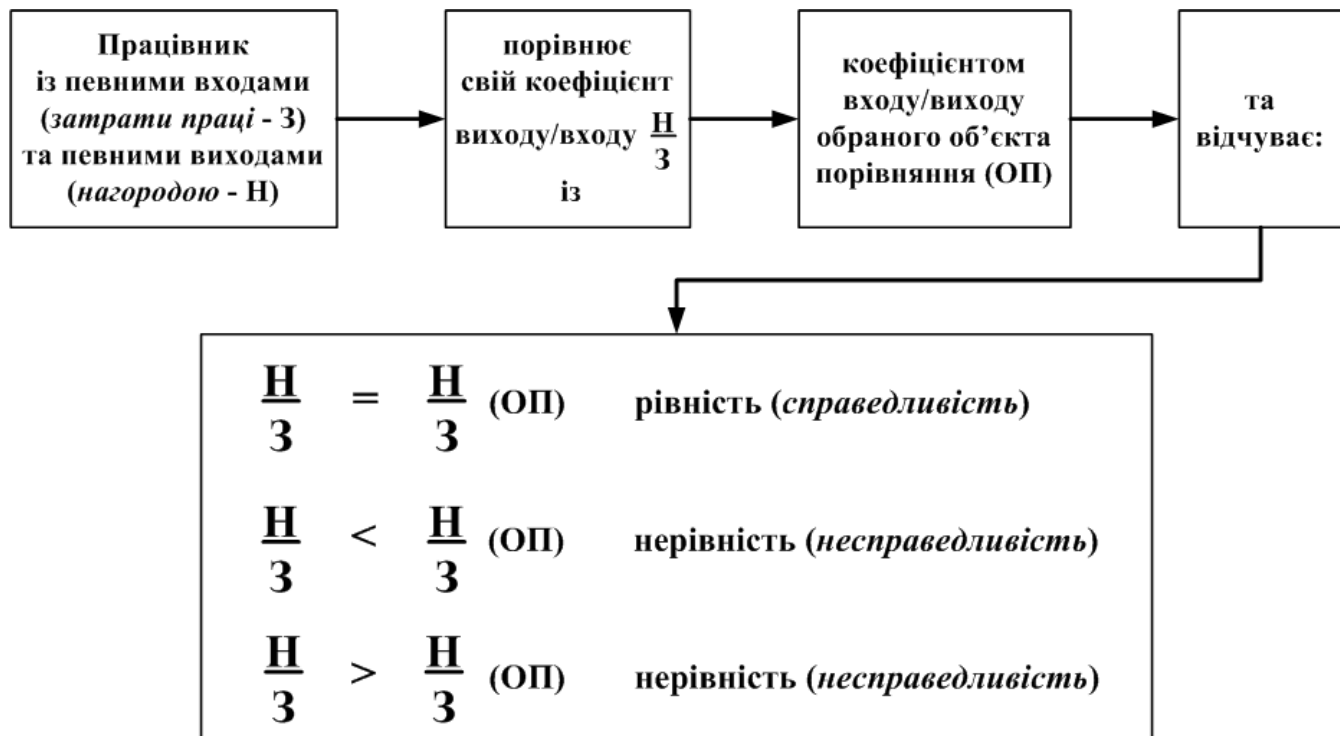


Рис. 6.2.7. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості.

За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див. табл. 6.2.2):

- 1) зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- 2) зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- 3) зміна ставлення до роботи;
- 4) зміна об'єкту для порівняння;
- 5) зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта порівняння;
- 6) зміна ситуації (залишення роботи).

Таблиця 6.2.2

**Можливі типи реакцій працівника на несправедливість**

<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
Необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Переоцінка своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості у собі, зниження показників у роботі	Спроба вплинути на організацію з метою домогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду	Зміна об'єкту порівняння на більш вдалий	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

**Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:**

- у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на **відносному винагородженні**, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;
- сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб **працівники мали повну інформацію** про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій **платня відіграє важливе, але не вирішальне значення**;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, **як оцінюється винагородження працівниками**, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

**Модель Портера-Лоулера** - комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує **5 основних ситуаційних факторів**:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис. 6.2.8.

### Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

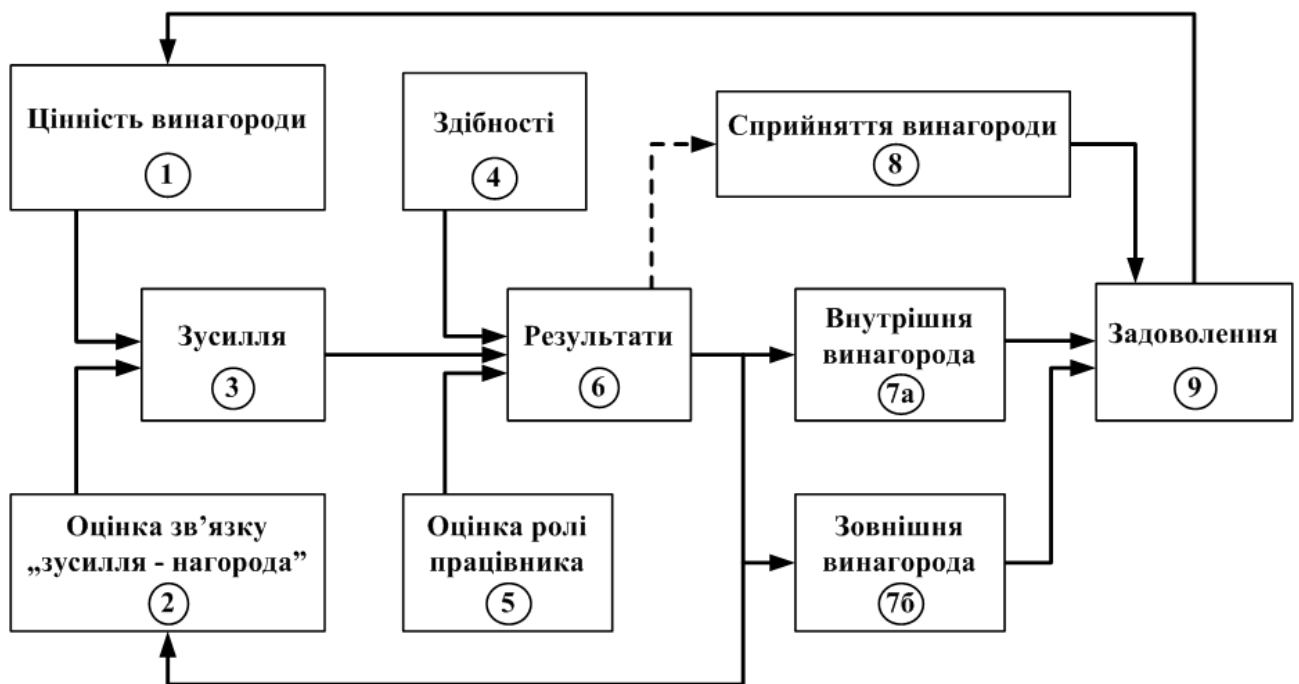


Рис. 6.2.8. Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера  
Модель Портера - Лоулера дозволяє зробити такі **висновки**:

- 1) **результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки** – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

- 2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності **необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.**

### **6.3 Матеріальне стимулювання праці.**

Часто стимули до ефективної праці ділять на стимули матеріального характеру (грошові та не грошові); соціальні (зміна соціального статусу або соціальної ролі працівника); особисті стимули (зміна змінних психологічних особливостей співробітника таких як самооцінка, самоповага).

**Матеріальне стимулювання праці** полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної праці відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

**Система матеріальних стимулів** – це система різноманітних взаємодоповнюваних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової дисципліни.

*Система матеріального стимулювання повинна включати: систему оплати праці, систему додаткового заохочення.*

**Стимулювання** розглядається як процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації), спонукаючи людину до певних дій.

**Матеріальна допомога**, являє собою сукупний матеріальний дохід, який складається із двох частин: базової та преміальної. Матеріальна винагорода має бути конкурентоздатною на ринку праці.

**Базовий оклад** – відносно постійна частина матеріальної винагороди співробітника, яка переглядається не частіше ніж 1 раз на пів року або при зміні посади.

**Преміальні винагороди** – змінна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих результатів роботи співробітника.

**Компенсаційний пакет** – це матеріальні блага, які надаються співробітнику, окрім матеріального заохочення, залежно від статусу його посади: кооперативне медичне та пенсійне страхування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю сплачених путівок, кошти на представницькі витрати.

*Основними принципами побудови системи матеріального стимулювання виступають:*

- Відповідність цілям та стратегії розвитку організації;
- Відповідність кадровій політиці організації;
- Відповідність корпоративній структурі організації;
- Однозначність та якість критеріїв оплати праці;
- Гнучкість та адаптивність до змін оточуючого середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації).

### **Характеристика основних програм м матеріального мотивації**

Назва програми, учасники, основа для виплат	Переваги програми мотивації	Недоліки програми мотивації
Програма участі в прибутках (учасники виплат: всі співробітники; основа для виплат – відсоток від прибутку)	Виплати при наявності прибутку; Можливість включення у програму всіх співробітників; Мобілізує всю організацію для досягнення прибутку; Незначні адміністративні витрати; Висока ефективність для маленьких організацій.	Важко узгодити із індивідуальними результатами співробітників; Результат залежить від зовнішніх чинників оточуючого середовища, які не контролюються організацією; Може не враховувати реальних досягнень.
Програма заохочень за досягненнями (учасники виплат: структурні підрозділи або організаційні рівні; основа для виплат – досягнення поставленої мети)	Гнучкість схеми заохочень; Можливість врахування окремих досягнень; Можливість застосування різних критеріїв заохочення; Відслідковується взаємозв'язок між досягненнями та винагородою; Розуміння цілей та пріоритетів організації співробітників	Ускладнене адміністрування; Відсутність прямого зв'язку розміру заохочень та індивідуальних досягнень співробітника
Програма заохочень за індивідуальні досягнення (учасники виплат: співробітники організацій; основа для виплати - досягнення поставлених цілей)	Відслідковується зв'язок між заохоченням та досягненнями співробітників; зростає особиста відповідальність та самоконтроль.	Заохочення до досягнення короткотермінових цілей; складності у бюджетуванні; погіршення взаємовідносин в організації; зниження вагомості трудового стажу
Програма заохочень за	Довгострокові цілі	адмініструванні;

досягнення довгострокових цілей (учасники виплат: топ-менеджери; інколи 50% співробітників; основа для виплат – досягнення довгострокових стратегічних цілей (2-5 років), завершеність проектів.	більш чітко відображають розвиток організації; підтримка довгострокових контрактів із співробітниками	складність взаємоузгоджень короткострокових стимулів та стратегічної мети організації; значний розрив між вкладеною працею та її результати
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 6.4 Сучасні підходи до мотивації персоналу.

В психології розрізняють два види мотивації позитивну та негативну. Позитивна мотивація розглядається як намагання добитись успіху у своїй діяльності, це передбачає прояв свідомої активності у досягненні успіху в своїй роботі. Такий стан пов'язаний із проявом позитивних емоцій та відчуттів. Натомість до негативної мотивації відноситься все те, що пов'язано із покаранням на лише матеріальним, але й моральним, тобто те, що асоціюється із осудженням.

Мотивація має полягати у спрямуванні персоналу на досягнення організаційної мети.

Ефективною вона буде лише у разі мотивування через індивідуальні потреби або розуміння можливості задовольнити індивідуальні потреби через виконання організаційних завдань.

**Мотивацію** визначають як вплив на співробітників організації із метою спрямування і інтенсифікації їх дій в інтересах організації.

Мотивація до високоефективної праці співробітників – актуальне питання менеджменту будь-якої організації. У керівництва є лише три методи впливу на підлеглих:

- Заставити (примусити);
- Домовитись (купівля-продаж якісної праці);
- Зацікавити (створити умови, в яких співробітник само мотивується).

Сучасні підходи в мотивації ґрунтуються на всіх трьох методах впливу, але найбільш результативним є останній.

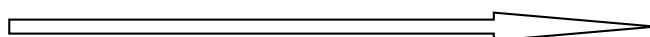
Самотивація може розглядатись як розробка працюючим внутрішніх стимулів та бажання працювати.

Ступінь само мотивації окремих співробітників та груп співробітників буде визначати інтенсивність праці та ступінь їх мотивованості.

З точки зору спів падіння напрямів цілей організації та персоналу можна виділити наступні ситуації, які будуть визначати міру мотивованості персоналу.

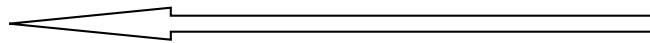


Цілі персоналу і організації мають протилежну спрямованість:



Цілі організації



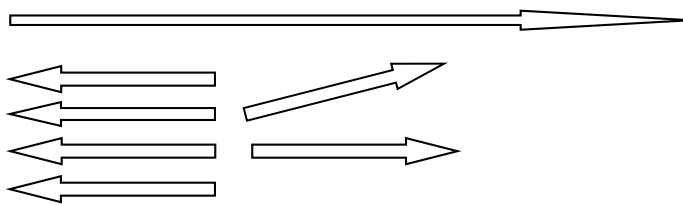


Цілі персоналу

Якщо мотивація персоналу відсутня, рівень заробітної плати персоналу низький, ефективність організації відсутня, то організація буде функціонувати так довго, наскільки вистачить ресурсів. Не співпадіння цілей в кінцевому результаті приведе до краху організації: порядок відсутній, персонал некерований.

⇒ Цілі персоналу частково співпадають із загально організаційними цілями.

Мотивація персоналу низька

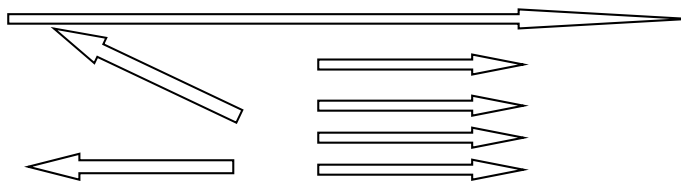


Цілі організації

Цілі персоналу

Така ситуація дозволяє структурувати цілі окремих груп працюючих в організації та запропонувати компромісне рішення, яке б дозволило перейти до наступного стану мотивації персоналу.

⇒ Цілі персоналу розгруповані, але переважно співпадають із загально організаційними. Мотивованість персоналу часткова.



Цілі організації

Цілі персоналу

В цьому разі мотивованість персоналу вища, ніж у двох попередніх. Робота організації має також вищу ефективність.

⇒ Згруповані цілі персоналу співпадають із загально організаційними цілями. Весь колектив працює як єдина команда однодумців.



Цілі організації

Цілі персоналу

Така ситуація дозволяє досягати максимальної ефективності організації.

Сучасний менеджмент використовує примушення, винагороду, солідарність (ототожнення) та пристосування.

*Примушення* ґрунтується на можливості втрати працюючим існуючого статусу або можливості настання матеріальних витрат. Матеріальні втрати – це штрафні санкції, переведення на роботу, що має менший рівень оплати праці. Примушення не спрямоване на вирішення проблем, а будується на страху.

*Винагорода*, як один із методів мотивації, може бути здійснена у вигляді матеріальних та моральних заохочень.

Матеріальна винагорода – підвищення заробітної плати, виплати разових грошових винагород (премій, доплат)

Моральне заохочення – кар'єрний зростання, наявність службового авто, персональний кабінет, розширення відповідальності.

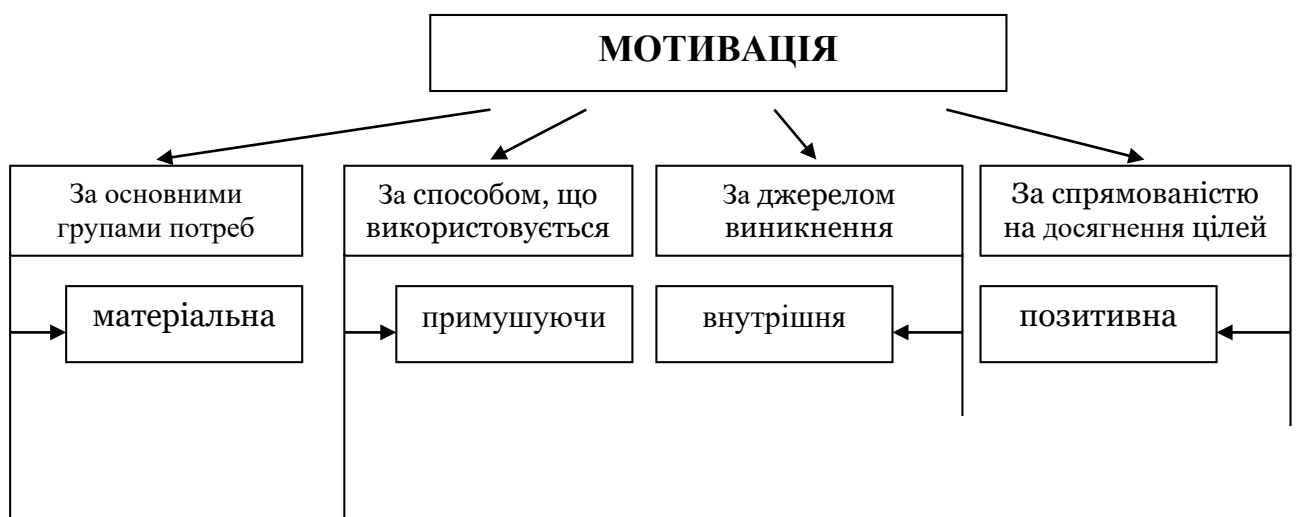
*Солідарність* – метод, який побудований на можливості мотивування працюючих через виховання, ототожнення, навчання, супроводжується створення відповідного морально-психологічного клімату.

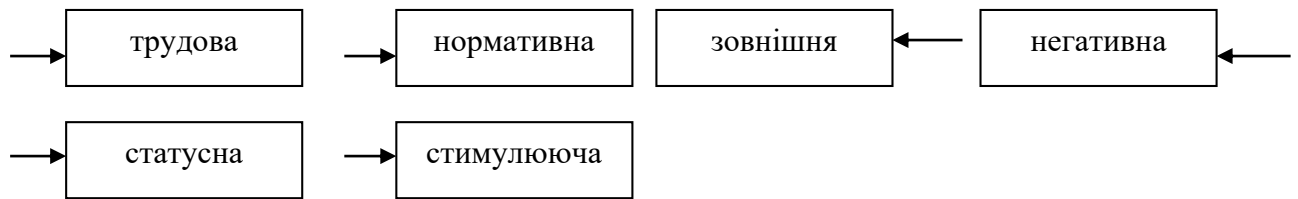
*Приспосовування* – метод мотивації, більшою мірою використовується менеджером низової та середньої управлінської ланки, супроводжується широким делегуванням повноважень.

Мотиваційні умови в середині організації повинні сприяти:

- Культивуванню професійно-функціонального духу працюючих;
- Розумінню працюючими власної частини задач як частини загальної задачі (мети) організації;
- Створенню рівних умов моральних та матеріальних можливостей для виконавців різних функцій, з метою уникнення професійної дискримінації;
- Впорядкуванню між функціональної взаємодії.

Класифікація мотивації за чотирма основними ознаками представлено на рис. 6.4.1





### 6.5 Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи та в США.

У багатьох країнах Західної Європи та в США мотиваційний бік управління персоналом має суттєве значення, тому йому приділяють велику увагу.

Дослідження мотивації праці у Фінляндії, засвідчують, що для працівників організація, є місцем проведення значної частини часу, тому найбільшу цікавість для них являє оточення, в якому вони хотіли б працювати. Сукупність таких очікувань названа «орієнтацією на роботу» “work orientation” та визначає два аспекти їх складу: кількісний та якісний.

*Кількісний аспект* визначає, яке місце в житті займає робота або центральність роботи “centrality of work”. В ньому виділяється декілька домінант, які його визначають:

- Робочий час (тривалість робочого дня прямо не корелює із місцем, яке робота займає в житті людини);
- Родинний статус. Чим більшого значення набуває родина, тим менше уваги приділяється роботі і навпаки;
- Стать. Статева ознака розглядається як показник жіночої або чоловічої самосвідомості, само ідентифікації незалежно від сімейного статусу.

Одержані дані по країні свідчать про зниження місця роботи в житті людей, що пов’язаної із підвищенням ролі родини.

*Якісний аспект* розглядає визначення «робота для винагороди» и ставить запитання, якого роду винагороди превалюють.

Існують три основних типи очікувань від роботи:

- Інструментальні – різного роду матеріальні стимули, такі як забезпечення нормальних умов існування;
- Ціннісні – різного роду бажання, які можна охарактеризувати як моральне задоволення;
- Соціальні – бажання виконувати певну функцію у суспільстві працюючи.

В країнах Західної Європи та у США використовується система “Pay for Performance (PFP)” – плата за виконання. Під PFP розуміють застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, яку отримує співробітник, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконуваний діяльності. Це виражається в системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, системі “fat cat”. (стр.258-260)

