

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

## **ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркових компонент освітньої  
програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою – «**Мотивація**»

**Суми 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол  
№ 2 від 29.08.2023р.

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

## План лекції

1. Поняття і суть мотивації.
2. Теорії змісту мотивації.
3. Теорії процесу мотивації.
4. Практична цінність теорій мотивації та проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Закон України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 212-242.
5. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
6. Божидарнік Т. В., Василик Н. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. С. 239-269.
7. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 142-158.
8. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 113-119.
9. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Том 133. С. 65-70.
10. Ляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 12.2. С. 167-171.
11. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 11. С. 233-237.
12. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. С. 199-202; 267-270.
13. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
14. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 68-77.
15. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПІ ім. Ігоря

- Сікорського, 2019. С. 51-60. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
16. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 243-271.
  17. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 95-105.
  18. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 105-120.
  19. Психологія управління : навчальний посібник / Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін. ; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. С. 133-147.
  20. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці : сутність та складові. *Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2011. № 1. С. 214-222.
  21. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 112-129.

## Питання 1. Поняття і суть мотивації

Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організовувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану, тобто побудити їх до цього на основі певного мотиву.

*Мотив* (нім *Motive* – спонукання, приводити в рух) – те, що спонукає людину до діяльності (активності) й заради чого ця діяльність здійснюється; в економічній теорії мотивація означає комплекс явищ, що спонукають людину (працівника і власника) до господарської діяльності.

Елементами мотивації є потреби, інстинкт, емоції, настанови, цінності, ідеали. Форми вияву мотиву – бажання, прагнення, схильність та ін. Основний елемент мотиву – потреби (серед яких виділяють біологічні й соціальні). У межах біологічних розрізняють базові (потреби в їжі, одязі та ін.) і похідні (пов'язані з мотивом особистого розвитку). Спонукальними є й неусвідомлені мотиви. Свідомий мотив є адекватним (виступає як певна мета) і неадекватним (виступає як мотивування – висловлювання, що виправдовують певні дії).

Вперше термін «мотивація» був застосований німецьким філософом Артуром Шопенгауером (1788-1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей.

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування.

*Мотивування* – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації.. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Американський вчений Д. Аткінсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити такою формулою:

$$M = P_{\text{ду}} \times B_{\text{ду}} \times Z_{\text{ду}}, \text{ де};$$

$M$  – сила мотивації (прагнення);

$P_{\text{ду}}$  - сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;

$B_{\text{ду}}$  - суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);

$Z_{\text{ду}}$  - значення досягнення даної мети (цілі) для людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

**Мотив** – спонукальна причина дій і вчинків людей. Від того, якими

мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. Основою мотивів є потреби людини.

*Потреба* – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються в міру його розвитку, що, відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби.

Отже, *спонукання* – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) 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.

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

Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

*Стимули* – спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами.

***Стимули*** – система заходів, яких вживають суб'єкти підприємницької діяльності і держава з метою спонукання до ініціативної та високоефективної праці.

Стимулами до ефективної праці є:

- 1) матеріальне стимулювання – здійснюється у грошовій і негрошовій формах:

Грошова форма:

- високоефективні системи і форми заробітної плати;
- вдосконалення існуючої та запровадження нової прогресивної тарифної системи;
- використання заохочувальних виплат і надбавок до заробітної плати;
- надання грошових виплат за виконання поставлених цілей;
- «участь у прибутках»;
- продаж акцій за зниженими цінами і опціонів на їх купівлю та ін.;

Негрошова форма:

- подарунки компанії працівникам;
- знижки на придбання товарів компанії;

- оплата медичної страховки;
  - поліпшення умов і охорони праці та ін.
- 2) Нематеріальне стимулювання, що охоплює:
- моральні стимули до праці – вручення нагород, грамот та ін.;
  - організаційне стимулювання – просування по сліжбі, навчання працівників за рахунок фірми, надання творчих відпусток та ін.;
  - стимулювання вільним часом – використання зручного графіка роботи, скорочення тривалості робочого дня за досягнення вищої продуктивності, вибір працівником часу відпустки та ін.;
  - створення на підприємстві, компанії належного соціально-психологічного клімату та ін.

**Стимулювання економічне** – економічне спонукання, використання матеріальних стимулів з тим, щоб виробники, споживачі, покупці, поводитися належним чином, а отже особи, що застосовують стимулювання, мали з цього вигоду.

Стимули можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

**Винагорода** – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Винагороди поділяють на – матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг і заохочень) та моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, формування почуття особистої причетності до успіхів компанії та ін.).

Винагорода є особливим, найбільш ефективним інструментом спонукання людей до ефективної діяльності. У 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 робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

У практиці менеджменту використовуються також і «антистимули», що сприймаються як покарання, проте найбільш дієвим засобом є винагорода..

## Питання 2. Теорії змісту мотивації

Згідно змістових мотиваційних теорій, мотивація – це сукупність доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки чи дій. Вона зумовлена потребами і цілями індивіда, діяльністю світоглядом, переконаннями, рівнем прагнення та ідеалами.

Отже, мотивація, на думку прибічників змістових теорій – це певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати певну роботу.

Найвідомішими змістовими теоріями мотивації є такі:

1. Класифікація потреб М. Туган-Барановського.
2. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу.
3. Теорія ERG Клейтона Альдерфера.
4. Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда.
5. Теорія мотиваційних і гігієнічних факторів (двофакторна теорія) Фредеріка Герцберга.

**1. Класифікація потреб М. Туган-Барановського** – є однією з перших класифікацій потреб людини. Він виокремив 5 груп потреб, що вперше були наведені у його статті «Психологічні фактори суспільного розвитку»:

1. Фізіологічні.
2. Статеві.
3. Симптоматичні інстинкти та потреби
4. Альтруїстичні.
5. Потреби, що мають на меті практичні інтереси.

**2. В основу теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу** покладено:

- 1) тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;
- 2) передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;
- 3) припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. 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.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити так, рис. 2.



Рис.2. Ієрархія потреб А.Маслоу.

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, табл.1.

Таблиця 1.

Фізіологічні потреби	Потреби в безпеці	Соціальні потреби	Потреби в шануванні	Потреби в самореалізації
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) <u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін. <u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування робітників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами.	Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо. <u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. <u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень.	Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. Для <u>ефективного управління</u> необхідно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій.

### Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу.

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- 1) *потреби в приналежності* - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- 2) *потреби в повазі* - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- 3) *потреби в самореалізації* - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, щоб забезпечити досягнення цілей всієї організації.

**3. Теорією ERG Клейтона Альдерфера** так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG виділені лише:

*По-перше*, три групи потреб робітника, рис. 7.3;

- 1) *потреби в існуванні* (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- 2) *потреби в спілкуванні* (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- 3) *потреби в зростанні* (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

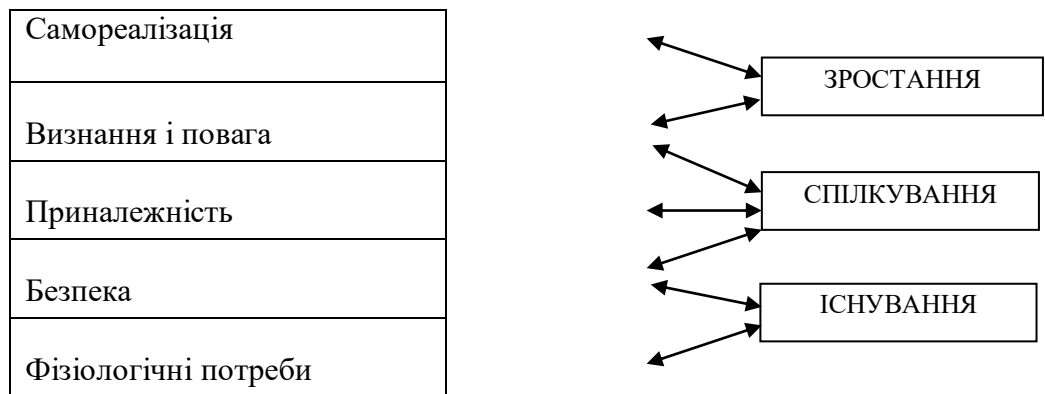


Рис. 3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К.Альдерфера.

*По-друге*, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуючий регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня.

**4. У теорії потреб Девіда Мак-Клелланда** запропоновано три інші види потреб, зокрема:

- 1) потреби в *успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а 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 і впливовим, «мати вагу»;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження Мак-Клелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

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

Люди з високими *потребами у владі* отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими *потребами в приналежності* потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д Мак-Клелланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.
2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.
3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.
4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

**5. Двофакторна теорія мотивацій та гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом** на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

- 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 і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються «*гігієнічними*», табл. 2.

Таблиця 2.

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга.

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
1.Визнання результатів праці (заслуг робітника). 2.Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). 3.Досягнення в роботі (успішність роботи). 4.Високий ступінь відповідальності. 5.Просування за службою. 6.Визнання результатів праці. 7.Можливості творчого та ділового зростання.	1.Заробітна платня. 2.Умови праці. 3.Соціально-трудова політика фірми. 4.Міжособові стосунки в колективі. 5.Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. 6.Ставлення (взаємини) 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 (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформулювати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (–) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

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 робітники 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 робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:
- 2) пред'являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;
- 3) повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.
- 4) виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи.

Зокрема, робітнику необхідно надати:

- свободу дій в процесі плануванні його роботи;
  - можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;
  - певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника;
- 5) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

### Питання 3. Теорії процесу мотивації

Процесуальні мотиваційні теорії розглядають мотивацію не як статистичне, а як динамічне явище, як процес, як механізм. Відповідно до них мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загально організаційних. Ці теорії концентрують увагу на процесах мислення працівників, що обирають способи отримання винагороди.

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

- 1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесних теорій мотивації ми розглянемо такі:

2. Теорія очікувань В. Врума.
3. Теорія справедливості С. Адамса.
4. Модель Портера - Лоулера.

**1. В основу «теорії очікувань В. Врума»** покладено просту істину, щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

*По-перше*, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

*По-друге*, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**Р – В**). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за «розумних» зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

*По-третє*, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної

людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $B - Ц$ ). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому «теорія сподівань» тлумачить так, рис. 4.

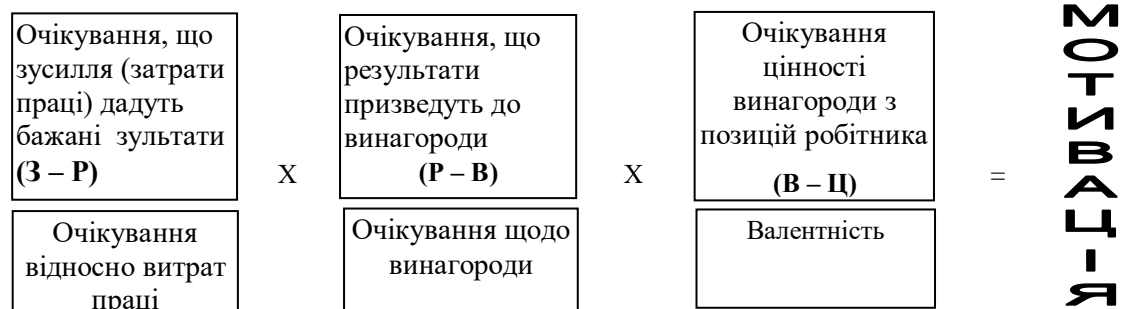


Рис. 4. Модель мотивації за В. Врумом.

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

**2. «Теорією справедливості» Стейсі Адамса** передбачається, 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 тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

У «теорії справедливості» виділяють такі основні складові:

- 1) *робітник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- 2) *об'єкт порівняння* – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- 3) *«входи»* – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- 4) *«виходи»* – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

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

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування

ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути, табл. 3:

- 1) зміна входів даного робітника (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'єкту для порівняння;
- 6) зміна ситуації (покинути роботу).

Таблиця 3.

## Можливі типи реакцій робітника на несправедливість.

I	II	III	IV	V	VI
Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці.	Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою.	Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі.	Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду.	Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння.	Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію.

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

1. В своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок.
2. Сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження.
3. Люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення.
4. Керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників.

**3. Модель Портера-Лоулера** - являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

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

Зазначені фактори пов'язані між собою таким чином рис. 5.

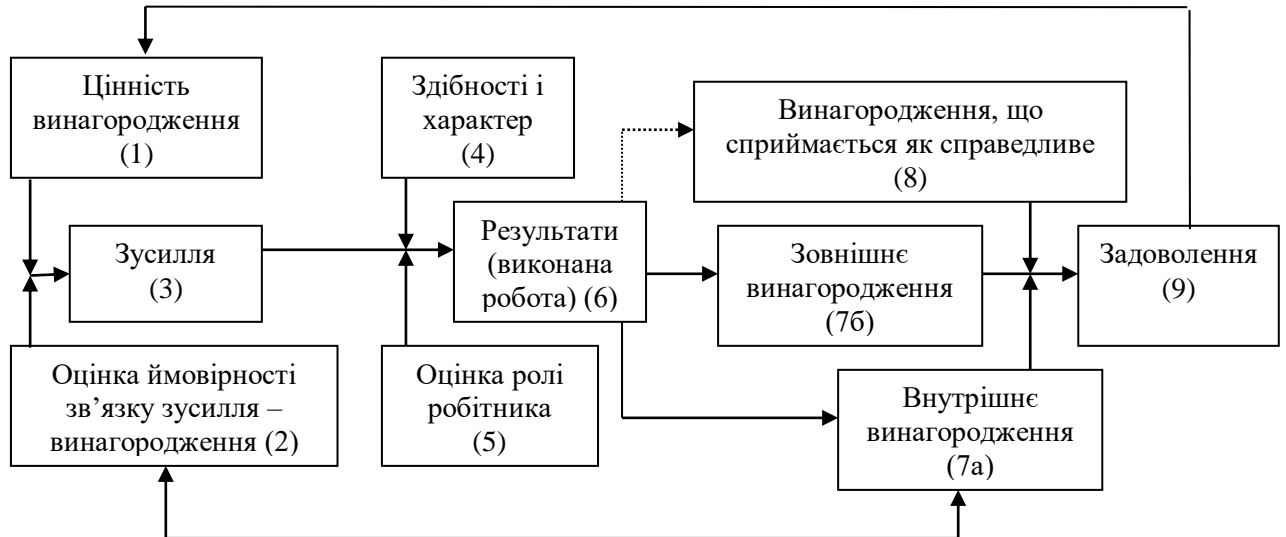


Рис. 5. Модель Портера-Лоулера.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- 1) рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- 2) на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- 3) 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;
- 4) 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;
- 5) задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- 6) задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

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



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

#### **Питання 4. Практична цінність теорій мотивації та проблеми мотивації в сучасній практиці управління**

Сукупність мотивів і стимулів мають створювати цілеспрямоване мотивуюче середовище, що повинно бути адекватним організаційній культурі підприємства, системі преференцій, що склалась у трудовому колективі, системі індивідуальних переваг, що сформувалась у працівників.

Поради, розроблені М.Х Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі:

##### *1. Методи задоволення соціальних потреб:*

- доручити співробітнику таку роботу, яка дала б їм змогу спілкуватися;
- створити на робочих місцях дух єдиної команди;
- проводьте з підлеглими періодичні наради;
- не намагайтеся зруйнувати неформальні групи в організації, якщо вони не завдають їй реальної шкоди;
- створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її межами.

##### *2. Методи задоволення потреб у повазі:*

- пропонуйте підлеглим змістовнішу роботу;
- забезпечте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами;
- високо оцінюйте й заохочуйте досягнуті підлеглими результати;
- залучайте підлеглих для формулювання цілей і розроблення рішень;
- делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження;
- забезпечуйте навчання і перепідготовку, що підвищують рівень компетентності.

##### *3. Методи задоволення потреб у самовираженні:*

- забезпечуйте підлеглим можливість для навчання і розвитку, які б сприяли використанню їх потенціалу;
- доручайте підлеглим складну і важку роботу, що передбачає повну віддачу;
- заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Ефективна система мотивації праці на підприємстві має охоплювати:

- 1) дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій працівників підприємства;
- 2) розроблення системи стимулів, що відповідає б визначеним преференціям;
- 3) моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності працівників і підприємства загалом;
- 4) коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для організації поведінки.