

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**навчальної дисципліни «Психологія управління»  
обов'язкових компонент освітньої програми  
другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
галузь знань 26 «Цивільна безпека»,  
спеціальність – 262 «Правоохоронна діяльність»  
(для денної та заочної форми навчання)**

**за темою МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Харків 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

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

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол № 7 от 25.08.2023

**ПОГОДЖЕНО**

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

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології  
Протокол № 8 від 15.08.2023

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга  
Л.П.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

## *Презентація 1*

### ЛЕКЦІЯ : МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **Навчальні питання**

1. Поняття мотивації
2. Теорії мотивації

#### **Основна література:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –  
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

#### **Допоміжна література:**

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця.– К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000.– 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХП", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>

6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

### **Поняття мотивації**

Ефективне управління нині неможливе без розуміння мотивів і потреб працівника. Без раціонального та розумного використання стимулів до праці неможливо найкращим чином управляти підприємством, установою, організацією будь-якого рівня. Мотивація дає змогу відновити ставлення людини до праці, сформувавши нову свідомість у працюючих людей. Вона є одним із шляхів і певною стратегією вирішення проблеми праці. У цьому розумінні вона є довготерміновим впливом на працівників, і має на меті зміну структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвиток на цій основі трудового потенціалу. Без знання проблеми мотивації та оцінки діяльності персоналу неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності роботи організації.

**Презентація 2** *Мотивація – це процес внутрішнього спонукання індивіда до активної діяльності, досягнення поставлених цілей, та процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх чинниках, або, іншими словами, на мотивах та стимулах.*

*Внутрішні чинники* (мотиви) пов'язані з формуванням особистості працівника, його освітою, культурою, ціннісними орієнтаціями, а також умовами життя. Внутрішні мотиватори змушують працівника виконувати роботу з повною віддачею, докладати усіх зусиль та вмінь.

*Зовнішні чинники* пов'язані з впливом оточуючого соціального середовища. Зовнішнє стимулювання працівника – це необхідна умова одержання високого результату.

Українськими вченими мотивація трактується як цілеспрямована діяльність зі створення спонукальних мотивів і стимулів (матеріальних і моральних) для забезпечення певної поведінки людей.

Й. С. Завадський у своїй книзі «Організація і психологія управління трудовими колективами» велику увагу приділяв мотивації праці в управлінні. Вчений вважав, що *суть мотивації становить цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування мотивів, що ґрунтуються на психічній діяльності людини.*

Механізм мотивації праці включає комплекс економічних стимулів та засобів соціального і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці.

Виокремлюють *дві групи факторів*, під впливом яких формується

мотиваційна структура у сфері праці:

1) внутрішні, пов'язані з самою трудовою діяльністю і спричинені нею. Це склад роботи, професія, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточуючими, стосунки з колегами, можливість підвищити кваліфікацію, прагнення до просування по службі та почуття відповідальності, самореалізація у праці. На основі цих мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та примусу;

2) зовнішні, що перебувають поза межами праці. Зокрема, політика вищої організації та методи управління, стиль керівництва, компетентність керівника, стосунки з безпосереднім керівником, з адміністрацією, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціально-грошові винагороди, суспільний та професійний статус.

**Презентація 3** Виокремлюють чотири групи мотивів трудової поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні.

1. Матеріальні – матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.

2. Духовні — вияв власних можливостей та вмінь, підвищення професійної майстерності, прагнення до змістовної та відповідальної праці.

3. Виробничо-побутові – сприятливий режим праці та відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури.

4. Соціальні – участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного та соціального розвитку.

Матеріальні мотиви відображають економічну зацікавленість працівників в участі у роботі, визначають умови та розміри частки працівника у створеному продукті, за рахунок якої можна придбати певну сукупність матеріальних благ, необхідних для задоволення загальних його потреб та забезпечення матеріального благополуччя сім'ї.

Матеріальне стимулювання працівників повинно бути спрямоване на розроблення форм, методів та засобів залучення людей до праці, забезпечуючи при цьому зацікавлене їх ставлення до предмета, процесу та результату праці. Воно повинно гарантувати достатній рівень заробітної плати та її відповідність.

Група духовних мотивів пов'язана з внутрішнім задоволенням людини власною трудовою діяльністю. Працівник певною мірою зацікавлений знайти у праці можливість найповніше розкрити свої здібності та вміння, виконати змістовнішу та відповідальнішу роботу, зацікавлений у власному професійно-кваліфікаційному зростанні.

Духовна група мотивів пов'язана з намаганням працівника підвищити свій професійний рівень.

Виробничо-побутові мотиви відображають зацікавленість людей працювати у дружньому, згуртованому колективі з високим рівнем організації праці, зручним режимом праці та відпочинку, за сприятливих санітарно-гігієнічних умов тощо. Формування цієї групи мотивів передбачає наявність кваліфікованого, авторитетного керівництва, справедливе

ставлення до працівників, чіткий розподіл трудових функцій, високу вимогливість та взаємодопомогу у колективі.

Група соціальних мотивів відображає усвідомлення працівником необхідності своєї участі у суспільно-корисній діяльності, намагання взяти участь у вирішенні важливих економічних та соціальних проблем. Ця група мотивів передбачає створення широких можливостей для розвитку внутрішньовиробничої демократії, доступу працівників до повної і достовірної інформації про хід виробничого процесу та перспективи діяльності підприємства.

Усю різноманітність стимулів умовно можна поділити на три групи: матеріальні, творчі та моральні.

Матеріальні стимули виражають залежність між рівнем матеріального добробуту працівника та його трудовим внеском у суспільне виробництво. Вони спонукають його до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду у вигляді плати за кількість і якість вкладеної праці. Матеріальні стимули займають пріоритетне місце серед сукупності умов та мотивів, що зумовлюють трудову активність людського фактору.

З розвитком продуктивних сил, підвищенням духовного та інтелектуального рівня працівників відбувається процес неухильного зростання творчих стимулів. Це виражається у підвищенні професійної гордості та усвідомленні працівником користі від своєї діяльності. Матеріальні, творчі та моральні стимули в своїй взаємодії створюють єдину систему характеристик активізації людського фактору.

За змістом стимули поділяють на економічні та неекономічні.

Суть економічних стимулів полягає в тому, що люди за виконання вимог, які ставляться перед ними, одержують певні вигоди, а це підвищує їхній добробут. Вони можуть бути прямі (грошовий дохід) або непрямі, які сприяють одержанню прямих (додатковий вільний час, що дає змогу працювати в іншому місці).

Неекономічні стимули поділяють на організаційні та моральні. Позитивно впливають на мотивацію інформація про успіх, планування професійного розвитку і кар'єри, систематична оцінка, просування по службі.

#### ***Презентація 4 Теорії мотивації***

Щоб розробити дієву систему форм та методів управління людиною в організації, необхідно знати, які можуть бути у людини мотиви, як вони можуть бути приведені в дію. Всі теорії мотивації, які використовуються в даний час в менеджменті, можуть бути розділені на дві групи: змістовні та процесуальні.

#### ***Змістовні теорії мотивації***

#### ***Презентація 5 Теорія мотивації А. Маслоу***

Змістовні теорії перераховують потреби, які примушують людей діяти так, а не інакше. Американський психолог А. Маслоу в 1940р (тисяча дев'яносто сороковому році). висунув теорію, згідно якої людина працює для того, щоб задовольнити свої внутрішні потреби. Людські потреби різні по

своєму характеру і мають особливу ієрархію, або порядок актуалізації.

1. Фізіологічні потреби
2. Потреби в безпеці
3. Соціальні потреби (потреба в приналежності)
4. Потреби в пошані
5. Потреби самореалізації (самовираження)

**Фізіологічні потреби.** Вони необхідні для підтримання біологічного, щоденного життя людини: їжа, повітря, вода, одяг, житло, тощо – тобто ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити.

Фізіологічні потреби фундаментальні: коли вони задовольняються, то перестають бути детермінуючими чинниками мотивації та у подальшому на поведінку людини не впливають.

Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, їх цікавлять питання: як знайти їжу, де спати, що вдягти. Вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості, тощо.

Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімальний рівень заробітної плати забезпечував їм виживання, робочі умови та не погіршував їх існування.

У суспільстві, де фізіологічні потреби в основному задоволені, домінуючими виступають потреби більш високого рівня. Після задоволення потреб першого рівня, потреби в захищеності, самозбереженні та безпеці стають головною домінуючою силою у поведінці індивіда.

Вони включають в себе бажання людини перебувати в порядку, у стабільному та 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 більше за прожитковий рівень.

Наступний, третій, рівень піраміди Маслоу включає такі потреби, як відданість, дружба, почуття духовної близькості, любов.

Соціальні потреби проявляються, коли людина хоче бути членом певної групи людей, перебувати у тісних дружніх стосунках з оточенням, брати участь у громадських заходах. Адже люди відчують потребу об'єднуватись у групи, взаємодіяти з подібними до себе, відчують потребу кохати і бути коханими. Взаємодопомога, співучасть і почуття спільності також є соціальними потребами.

Ставлення до таких працівників із боку керівників повинно мати форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує командна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, пільги по роботі.

Коли соціальні потреби більш-менш задоволені, починають проявлятися індивідуальні потреби у визнанні, повазі, самоповазі, самоствердженні, особистісних перевагах, упевненості в собі, успіху, досягненні незалежності, власній компетенції, задоволенні від гарно

виконаної роботи.

Потреби у визнанні та повазі відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі. 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 у самореалізації та самоактуалізації. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, вмінь для самовираження у бізнесі, менеджменті, політиці, науці.

Нижче приведений перелік деяких дій, які можуть бути реалізовані в організації для задоволення трьох груп потреб по класифікації Маслоу.

Соціальні потреби. Давайте співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися. Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди. Проводьте з підлеглими періодичні наради. Не прагніть зруйнувати виниклі неформальні групи, якщо вони не наносять організації реального збитку. Створюйте умови для соціальної активності членів організації поза рамками організації.

Потреби в пошані. Пропонуйте підлеглим змістовнішу роботу. Забезпечте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами. Високо оцінюйте та заохочуйте досягнуті підлеглими результати. Привертайте підлеглих до формулювання цілей та прийняття рішень. Делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження. Просувайте підлеглих по службових сходах. Забезпечуйте навчання та перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності.

Потреби в самовираженні. Забезпечте підлеглим можливість для навчання і розвитку, яка дозволила б повністю використовувати їх потенціал. Давайте підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі. Заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

### ***Презентація 6*** Теорія мотивації Мак-Клелланда

Ще одна змістовна теорія мотивації розроблена Мак-Клелландом. Він виділив три групи потреб.

1. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей.
2. Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення.
3. Потреба в причетності — зацікавленість в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим.

Потреба в успіху, або досягненні, виявляється в прагненні людини досягати цілей, що стоять перед нею, ефективніше, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем даної потреби вважають за краще самостійно ставити собі цілі. При цьому вони звичайно вибирають помірно складні цілі та завдання, тому що для них важливо досягти таких цілей і одержати зворотний зв'язок від здійснених ними дій та прийнятих рішень.



Співробітники організації, що мають високу потребу досягнення, готові братися до роботи, що несе в собі елементи виклику. При цьому їм дуже важко займатися роботою, яка не має ясного і відчутного результату, що настає достатньо швидко. Важливо відзначити, що якість результату не обов'язково буде найвищою. Люди з даною потребою не дуже охоче діляться роботою і тим більше її результатами з іншими. Вони вважають за краще працювати поодиночку.

Потреба в причетності (співучасті) виявляється у вигляді прагнення до дружніх відносин з оточуючими. Люди з високою розвинутою потребою в співучасті прагнуть встановлювати та підтримувати хороші відносини, прагнуть отримати схвалення та підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, що про них думають інші. Співробітники з такою орієнтацією вважають за краще займатися в організації роботою, яка дозволяє їм знаходитися в активній взаємодії як з колегами, так і з клієнтами.

Потреба влади полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси та процеси, що протікають в її оточенні, контролювати дії інших людей, впливати на них. Особи з високою мотивацією владарювання можуть бути поділені на дві взаємовиключні групи.

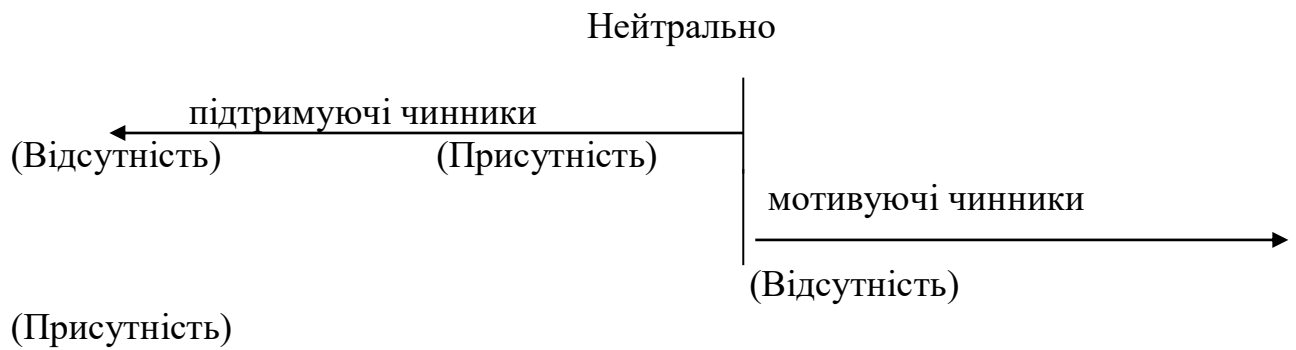
Першу складають ті, хто прагне до влади заради влади, в першу чергу їх привертає сама можливість командувати іншими. При цьому інтереси організації для них часто відходять на другий план і навіть втрачають сенс.

До другої групи відносяться ті, хто прагне до отримання влади заради того, щоб добиватися рішення групових задач. Ці люди задовольняють свою потребу влади тим, що ставлять завдання перед колективом та беруть участь в процесі досягнення мети. При цьому вони шукають можливості мотивування людей на досягнення цієї мети та працюють разом з групою як над визначенням цілей, так і над їх досягненням. Потреба влади для цих людей — це не прагнення до владного самоствердження, а прагнення до виконання відповідальної роботи по управлінню іншими людьми для вирішення організаційних завдань. Мак-Клелланд вважає, що з трьох потреб, що розглядаються в його концепції, для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба владарювання другого типу.

### ***Презентація 7*** Теорія двох чинників Ф. Герцберга

Теорія двох чинників, відома також як теорія Ф. Герцберга, надає організації конкретні рекомендації по стимулюванню співробітників.

В основі цього підходу лежить ідея про те, що існують два типи чинників, що впливають на трудову поведінку працівників: фрустратори та мотиватори. Висновок полягає в тому, що процес досягнення задоволення та процес наростання незадоволеності, з погляду обумовлюючих їх чинників, є двома різними процесами.



Перша група (підтримуючі чинники) — це гігієнічні чинники (фрустратори). До них відносяться зарплата, умови праці (рівень шуму, освітленість, комфорт тощо), порядок і режим роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами та підлеглими.

За відсутності або недостатньому розвитку гігієнічних чинників у людини виникає незадоволеність роботою. В той же час достатній їх розвиток не викликає задоволення роботою. Вони не можуть служити джерелом мотивації.

Друга група чинників (мотиватори) — досягнення, визнання, відповідальність, можливість зростання. Відсутність або неадекватність «мотиваторів» не приводять до незадоволеності роботою. Їх наявність викликає задоволення та спонукає працівників до підвищення ефективності діяльності.

На основі концепції двох чинників Ф. Герцберг зробив висновок про те, що за наявності у працівників відчуття незадоволеності менеджер повинен звернути увагу на гігієнічні чинники та робити все для того, щоб усунути цю незадоволеність. Після того, як дане завдання вирішене, використання тих же чинників для мотивації працівників — невдячне заняття. Менеджер повинен сконцентрувати увагу на приведенні в дію мотивуючих чинників.

### *Процесуальні теорії мотивації*

Друга група теорій — процесуальні теорії мотивації. Вони не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка людини залежить також від її сприйняття очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного нею типу поведінки.

### **Презентація 8** Теорія очікувань Врума

Перша з цих теорій, розроблена Врумом, — теорія очікувань. Очікування — це передбачуваний зв'язок між зусиллями, що докладаються, та успішністю виконання роботи.

Схемний зміст теорії очікувань може бути представлений наступною формулою: Очікування того, що зусилля дадуть бажані результати  $\times$  Очікування того, що за результатами послідує очікувана винагорода  $\times$  Очікувана цінність винагороди = МОТИВАЦІЯ

Теорія очікувань стверджує, що людина прикладає зусилля для здійснення тих дій, які: приведуть до задоволення її потреб; мають найвищу,

на її думку, вірогідність успіху. Іншими словами, перш ніж зробити щонебудь, людина оцінює привабливість кожного можливого результату для себе та рівень зусиль, які необхідно витратити для його досягнення. Для ефективного застосування даної теорії необхідне дотримання наступних вимог:

Стимули (результати) повинні ретельно підбиратися та розглядатися як вельми привабливі. Правила отримання стимулів (поведінка) повинні бути ясними і для тих, хто керує організацією, і для тих, хто в ній працює. Люди, що входять в організацію, повинні чітко знати, що зміна конкретних аспектів їх поведінки призведе до конкретних змін рівня їх успішності в роботі та конкретне підвищення рівня винагороди.

### ***Презентація 9 Теорія справедливості Адамса.***

Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль та потім зіставляють його як з попередніми періодами, так і з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, та належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена та виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напругу та для відновлення справедливості виправити дисбаланс. Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або прагнути підвищити винагороду. Ті самі працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати його. За теорією Адамса, кожна людина завжди подумки оцінює співвідношення:

$$\frac{\text{Індивідуальні доходи}}{\text{Доходи інших людей}} / \frac{\text{Індивідуальні витрати}}{\text{Витрати інших людей}} =$$

До витрат включаються не лише зусилля людини для виконання конкретної роботи, але і її вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші чинники. Слід пам'ятати, що оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо внаслідок усіх оцінок та співставлень людина робить висновок, що порушень немає, то мотивувальні чинники діють нормально і надалі. Якщо порушення відслідковуються – відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і людина знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці або ж звільняється. Якщо ж людині переплачують – вона не плануватиме змінювати свою поведінку. Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди. Для цілей управління висновок теорії справедливості полягає у тому, що доти, доки люди не вважатимуть, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть намагатися знизити інтенсивність праці. Здавалося б, слідство теорії рівності таке, що, якщо

людині платять більше, ніж вона того заслуговує, вона повинна прагнути підвищувати свої результати. І навпаки, якщо людині недоплачують, то вона знижуватиме результативність праці, вкладатиме менше зусиль. Проте дослідження показали, що люди мають дуже високий поріг переплати, тобто щоб людина відчула, що їй переплачують, підвищення зарплати повинне бути дуже значним, і дуже низький поріг недоплати, тобто щоб людина відчула, що їй недоплачують, пониження зарплати повинно теж бути дуже незначним.

### *Теорія Лімана Портера – Едварда Лоулера*

Найбільш повно ідеї процесуальних підходів до опису мотивації представлені в моделі, розробленій Л. Портером та Е. Лоулером, яка включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості.

Згідно цієї моделі, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: 1) витрачених зусиль; 2) здібностей та характеру людини; 3) усвідомлення своєї ролі в процесі праці.

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди та від того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль та можливими винагородами.

Пропоную вам **вивчення власної мотивації**. Для цього необхідно відповісти на питання

### **ОПИТУВАЛЬНИК МОТИВАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.**

Інструкція: «Вкажіть ступінь своєї згоди з кожним з пунктів за 7-ми бальною шкалою від «абсолютно не згоден» (1) до «абсолютно згоден»(7)»

1. Я люблю робити тільки те, що приносить мені задоволення
2. Обсяг моїх зусиль в процесі роботи визначається вимогами цієї роботи
3. Для мене важливо, щоб інші схвалювали мою поведінку
4. Мої рішення звичайно відображають ті високі стандарти, які я сам для себе встановив
5. Я б не став працювати в компанії, якби не був згоден з її метою
6. Якщо мені не подобається те, що треба робити на роботі, я кидаю цю роботу
7. Кожна година роботи повинна бути оплачена
8. Я часто приймаю рішення на підставі того, що подумують інші
9. Для мене важливо працювати в такій організації (компанії), яка дозволяла б мені використовувати мої здібності та досвід
10. Я повинен повірити в ідею, перш ніж працювати над її втіленням
11. Я часто відкладаю роботу, якщо можна зайнятися чимось цікавішим
12. Я працював би інтенсивніше, якщо був упевнений, що одержу вищу платню за мої зусилля
13. Я наполегливо працюю над завданням, якщо його виконання пов'язане з суспільним визнанням
14. Я прагну добиватися того, щоб мої рішення відповідали моїм особистим стандартам поведінки
15. Поки я не повірю в ідею, я не можу працювати по-справжньому

наполегливо

16. Коли я вибираю роботу, то зупиняюся на тій, яка здається мені найцікавішою
17. Коли я вибираю роботу, то зупиняю свій вибір на тій, де більше платять
18. Якщо я вибираю роботу, то шукаю таку, в якій успіх принесе мені визнання
19. Я вважаю себе людиною, яка сама себе мотивує
20. Коли я вибираю компанію, то шукаю ту, яка підтримувала б мої переконання і цінності
21. Я провожу свій час з тими людьми, з якими мені найцікавіше
22. Мій улюблений день на роботі - день зарплати
23. Ті люди, у кого більше друзів, живуть повнішим життям
24. Мені подобається робити речі, які дають відчуття особистого досягнення
25. Для того, щоб я міг наполегливо працювати, цілі компанії повинні співпадати з моїми цінностями
26. Якщо вибрати між двома роботами, то критерієм для мене буде: «А яка з них цікавіша?»
27. Потрібно завжди тримати очі та вуха відкритими для сприйняття інформації про кращі місця роботи
28. Я докладаю максимальні зусилля, якщо мені відомо, що це буде відмічено найбільш впливовими людьми в організації
29. Мені потрібно знати, що своїми вміннями та цінностями я вношу внесок в успіх організації
30. Якщо я розділяю цілі компанії, то не має значення, чи я добився успіху

Ключ до опитувальника.

*Складіть суму балів у відповідях на питання*

Мотивація, що має своїм джерелом сам процес (1,6,11,16,21,26). Якщо людина мотивується до виконання тієї чи іншої роботи тільки ради задоволення, яке вона одержує від цієї роботи, тоді йдеться про мотивацію, що виникає з процесу. Сама робота діє як джерело мотивації: працюючі насолоджуються тим, що вони роблять.

Інструментальна мотивація (2,7,12,17,22,27). Інструментальні нагороди мотивують людей, коли вони відчують, що їх поведінка вестиме до певних зовнішніх відчутних результатів, таких як оплата, просування по службі, премії.

Мотивація, що виникає із зовнішньої концепції Я (3,8,13,18,23,28). Мотивація цього роду виникає із зовнішніх джерел: людина орієнтована перш за все на інших, шукаючи у них підтвердження своїх рис, компетентності та цінностей. Людина поводить себе так, щоб задовольнити членів референтної групи, спочатку для того, щоб бути прийнятим ними, а після досягнення цього - для того, щоб одержати статус.

Мотивація, що виникає з внутрішньої концепції Я (4,9,14,19,14,19). Така мотивація має внутрішні підстави. Людина внутрішньо орієнтована. Він

сам встановлює внутрішні стандарти рис, компетентності та цінностей, які стають підставою для ідеалу Я. Згодом людина мотивується до такої поведінки, яка підкріплює ці стандарти та дозволяє досягти вищого рівню компетентності.

Мотивація інтерналізації мети (5,10,15,20,25,30). Поведінка мотивується інтерналізацією мети. Люди засвоюють установки та види поведінки, конгруентні їх особистій системі цінностей. Кожен співробітник вірить в мету і тому мотивований метою свого колективу.

За результатами цієї вправи поділіться на семінарі вашими міркуваннями з учасниками групи

Контрольні питання:

1. У чому суть змістовних мотивації персоналу?
2. У чому суть процесуальних теорій мотивації персоналу?
3. Які змістовні теорії мотивації ви знаєте? Розкрийте їх суть.
4. Які процесуальні теорії мотивації ви знаєте? Розкрийте їх суть.