

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

**Циклова комісія економіки, соціально-гуманітарних та
фундаментальних дисциплін**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Основи авіаційного менеджменту і логістики»
вибірковий компонент
освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**173 Авіоніка
(Авіоніка)**

**за темою № 5 - Мотивація та контроль діяльності авіаційних
підприємств**

Кременчук 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 27.11.2023 № 10

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 20.11.2023 № 4

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з соціально-гуманітарних дисциплін
Протокол від 24.11.2023 № 10

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, протокол від 16.11.2023 № 9.

Розробники:

Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., Рудь Ю.Л.

Рецензенти:

- 1. Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист Пушкар О.І.*
- 2. Директор Філії Класичного приватного університету у м. Кременчук, к.е.н.,*

Меняйлова Г.С.

План лекції

1. Поняття і сутність мотивації.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.
4. Контроль поведінки працівників в організації

Рекомендована література:

Основна

1. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2015. 268 с.
2. Біловодська О.І. Логістика. Теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 256 с.
3. Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
4. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
5. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
9. 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.
10. Окландер Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
11. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
12. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 312 с.
13. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник. Харків : Інжек, 2010.- 440 с.
14. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн.К. ЦУЛ, 2013. – 224 с.
15. Управління бізнесом: Навч.посібн. Київ: НУБіП, 2019. 401 с.
16. Управління організаційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
17. Управління персоналом : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
18. Управління персоналом : підручник. Київ: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

19. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
20. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2015. 492 с.
21. Хромов О. П. Логістика, Видавництво – Бурун Книга, 2012. 224 с.
22. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Автоматизація транспортної логістики. URL: <http://www.armatel.com.ua/solutions/logdep/>. (дата звернення: 25.08.2023).
2. Бізнес-інформ. Міжнародний науковий журнал. URL: <http://www.business-inform.net/main>. (дата звернення: 25.08.2023).
3. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <http://www.dssu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).
4. Європейська спілка транспортників України URL: <http://www.estu.com.ua/news.html>. (дата звернення: 25.08.2023).

Текст лекції

1. Поняття і сутність мотивації

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.

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.

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

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 5.1.

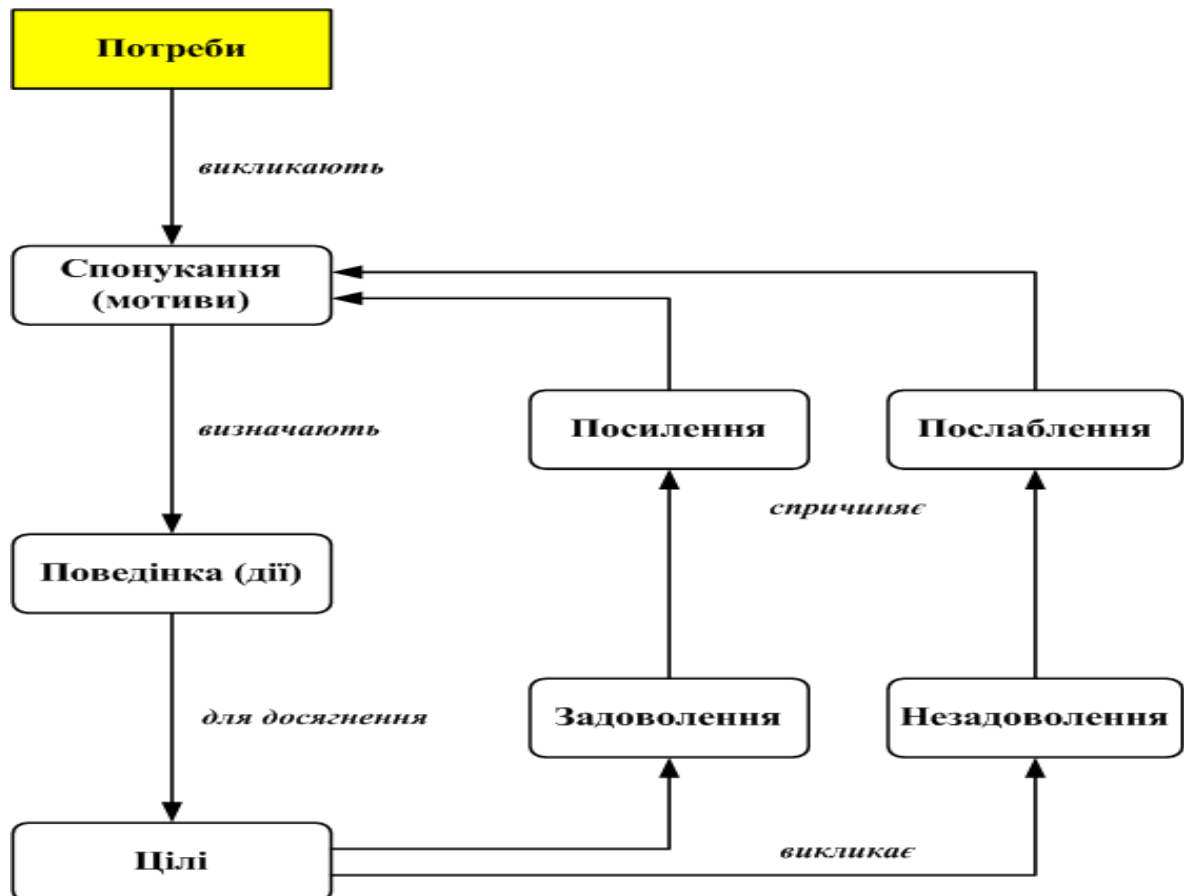


Рис. 5.1. Спрощена модель процесу мотивації

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).

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. 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).

2. 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. 5.2;
- 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**.

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. 5.3).

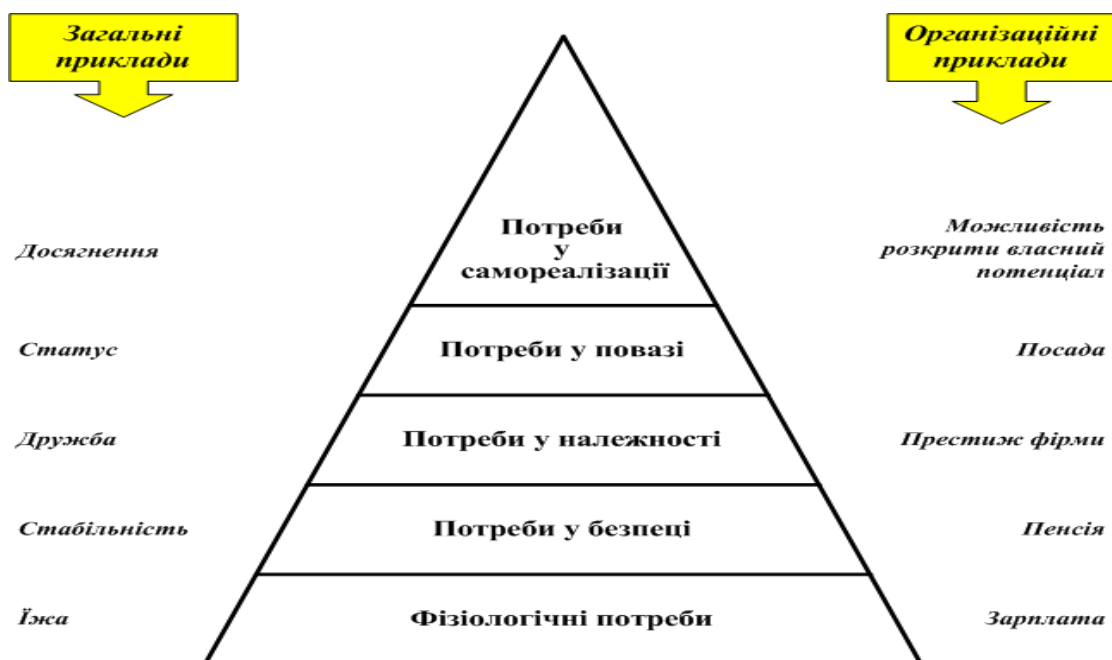


Рис. 5.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Характеристика потреб	Засоби ефективного управління
Фізіологічні потреби - потреби, задоволення яких дозволяє вижити	1) застосування відповідних механізмів оплати праці 2) створення відповідних умов праці
Потреби у безпеці - прагнення до стабільного, безпечного стану	1) створення надійної системи соціального страхування 2) застосування справедливих правил регулювання діяльності 3) оплата праці вище прожиткового мінімуму 4) виключення необхідності прийняття ризикованих рішень
Потреби у належності - прагнення до громадських дій	1) надання функцій, що вимагають розширеної сфери соціальних контактів
Потреби у повазі - прагнення суспільного визнання власних досягнень	1) використання різноманітних форм виразу визнання здібностей і результатів
Потреби у самореалізації - бажання повного використання власних здібностей	1) надання нестандартних завдань, що потребують творчості та свободи дій

Рис. 5.3. Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

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.

Теорія потреб Девіда МакКлеланда пропонує інші *три види потреб* (рис. 5.4):

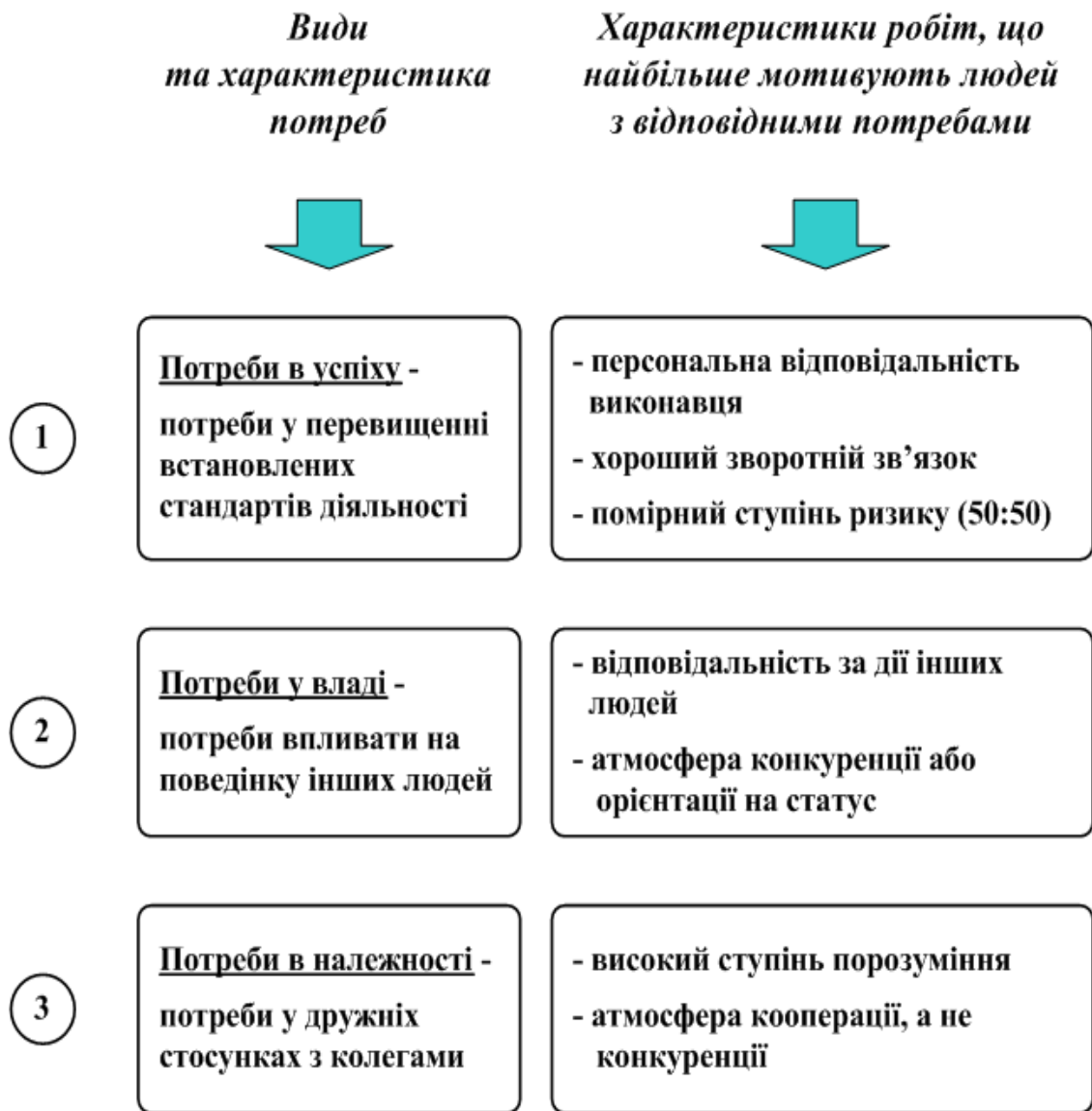


Рис. 5.4. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

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.

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

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. 5.1).

Таблиця 5.1

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

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

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. 5.5).

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.

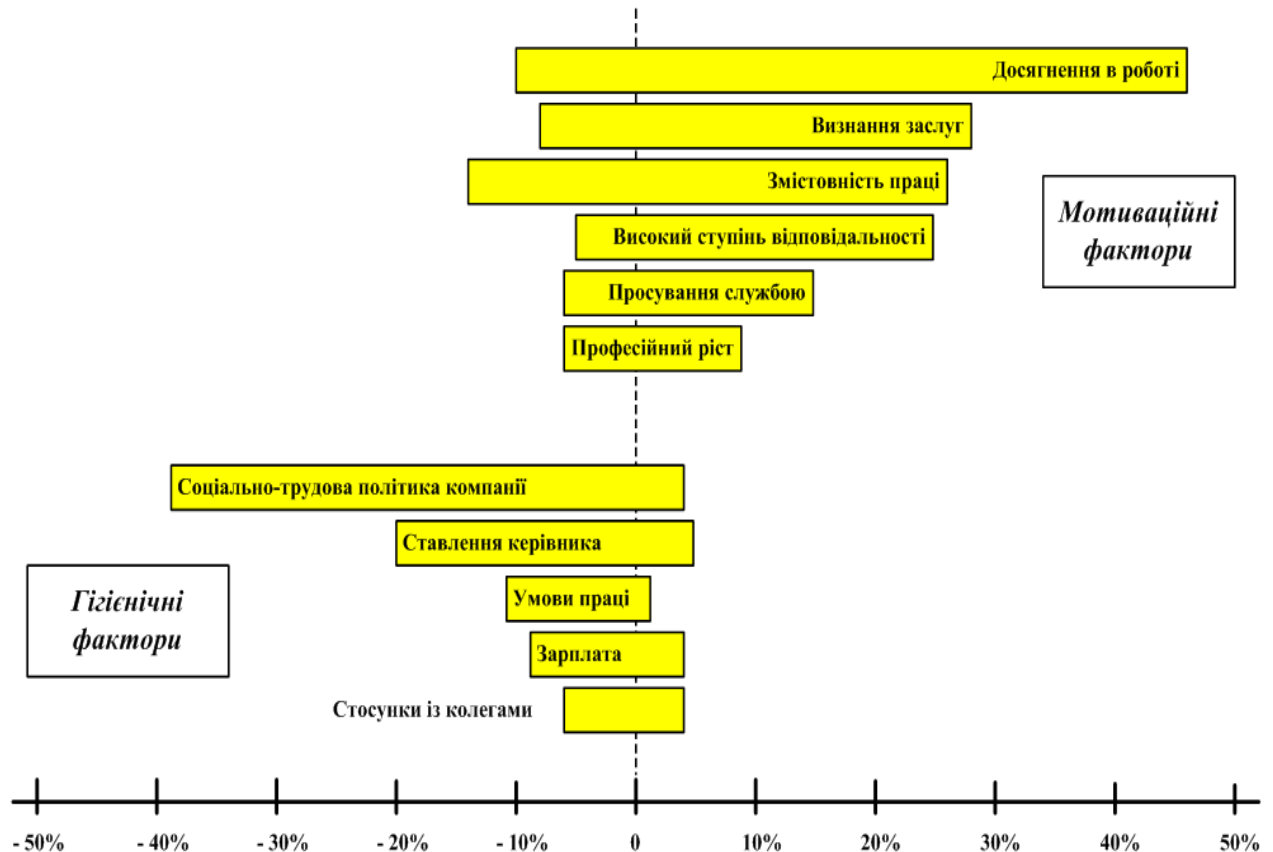


Рис. 5.5. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

3. Процесні 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 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. 5.6).

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.

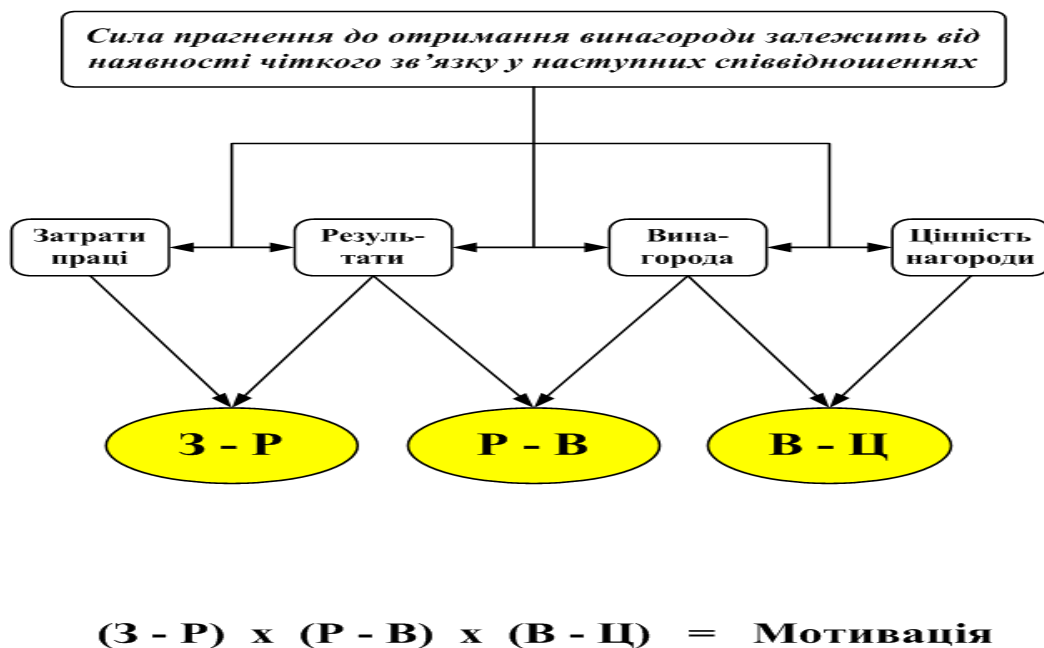


Рис. 5.6. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

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. 5.7).

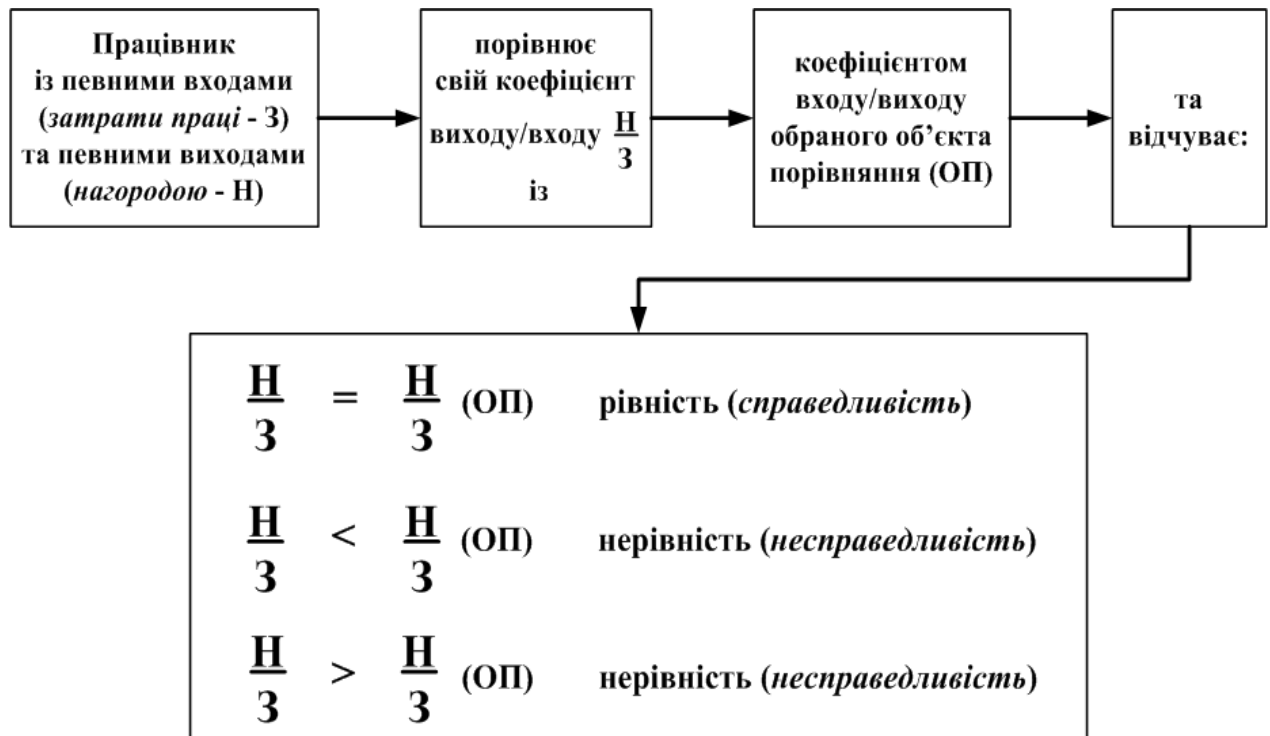


Рис. 5.7. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

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. (див. табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
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

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. 5.8.

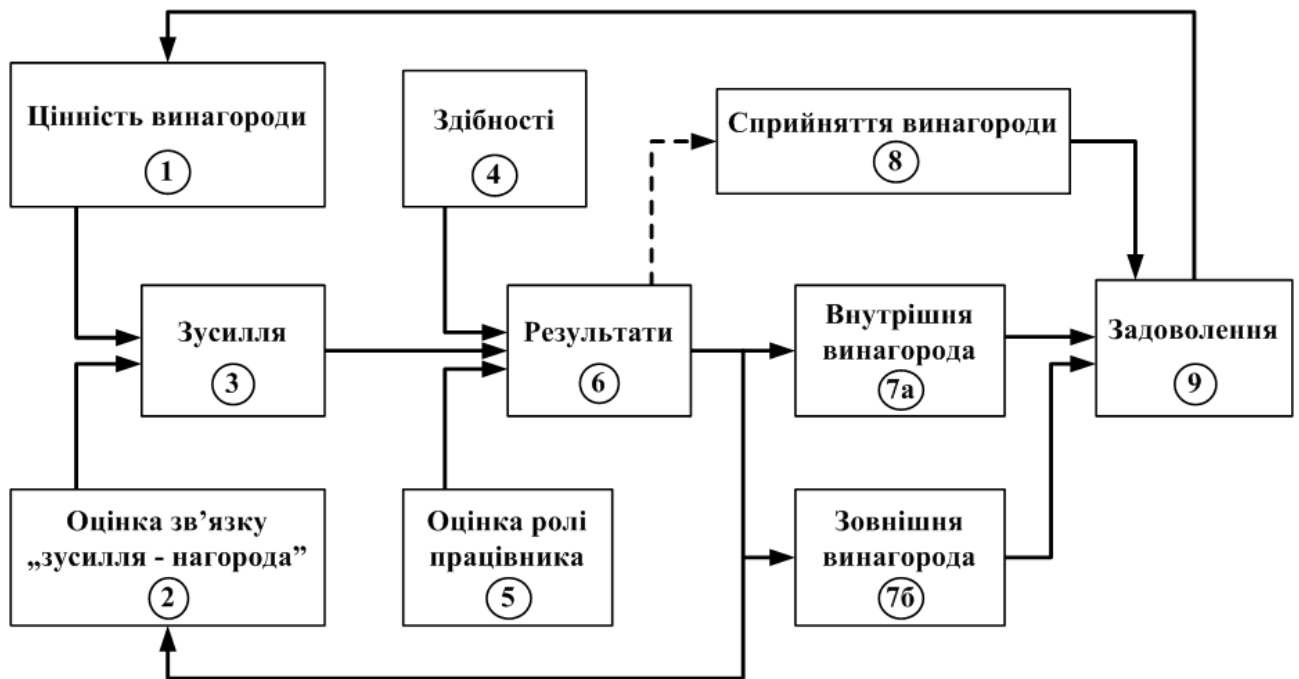


Рис. 5.8. Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера

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.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого представлена на рис. 5.9, має свої специфічні особливості.

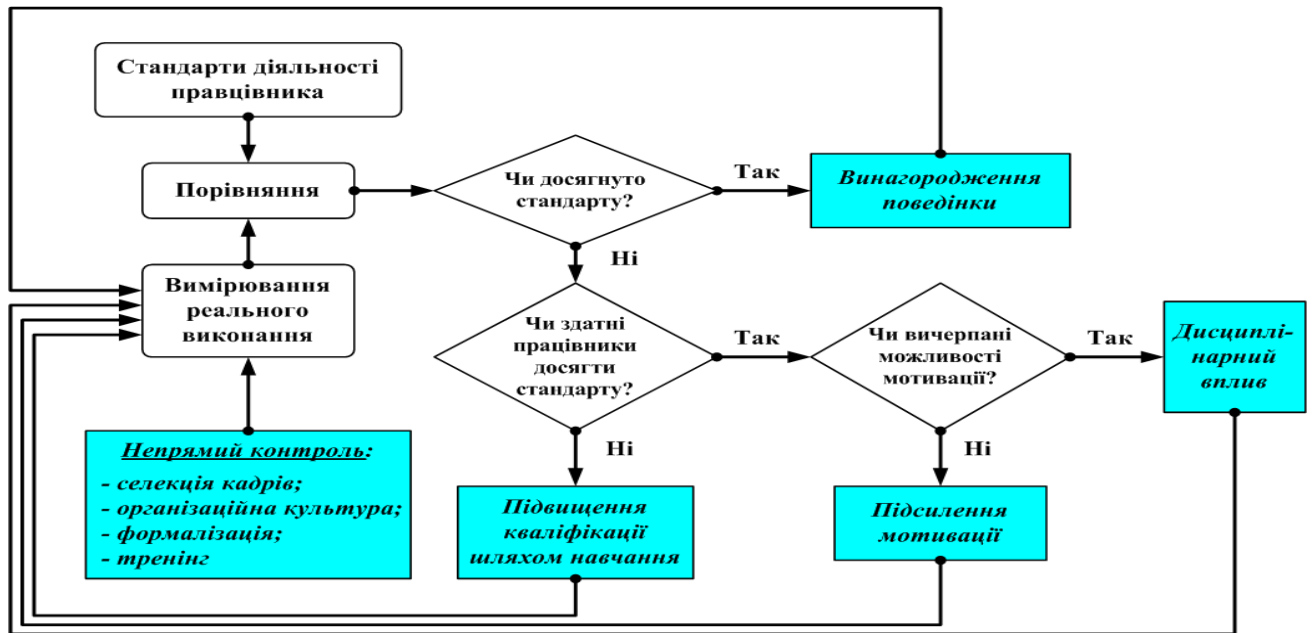


Рис. 5.9. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Складові *елементи* процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання

відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотній зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилити шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата.

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати **програму підвищення кваліфікації** для даного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає **мотивація**.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати поведінку працівника у подальшому. **Інструментами формалізації** також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим працівникам необхідно пройти "малу орієнтаційну програму" для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.