

Розділ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

- 3.1. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації.
- 3.2. Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління.
- 3.3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотиваційного менеджменту;
- ✓ сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління;
- ✓ загальну характеристику процесуальних теорій мотивації та їх внесок у розвиток теорії мотиваційного менеджменту;

уміти

- ✓ використовувати основні положення змістових теорій мотивації у практиці управління;
- ✓ використовувати прикладні аспекти процесуальних теорій мотивації у практиці управління.

3.1. ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала актуальності. Спроби пояснити поведінку людини й посилити мотивацію трудової діяльності робилися вже на перших етапах суспільного виробництва. Згодом з різних позицій науковці та практики почали досліджувати різноманітні аспекти заохочення, спонукання, активізації — те, що сьогодні називається проблемою мотивації.

Методи мотивації нерозривно пов'язані з конкретним рівнем розвитку суспільства й виробництва, традиціями, культурою та релігією. Протягом тисячоліть людство використовувало своєрідні методи впливу на поведінку людини, наприклад метод батога та пряника. Батогом був страх, голод, тілесне покарання, пряником — будь-яка матеріальна чи інша винагорода.

Підвалини для наукового вивчення спонукальних механізмів діяльності людини заклали великі стародавні мислителі та філософи середньовіччя.

Демокрит тлумачив нужду (потребу) як основну рушійну силу, яка не тільки викликає емоційні переживання, але й робить людину допитливою.

Геракліт вивчав спонукальні сили, прагнення, потреби. На його думку, потреби залежать від умов життя, і помірність у задоволенні потреб сприяє розвитку інтелектуальних здібностей людини.

Сократ зазначав, що кожній людині притаманні потреби, бажання та прагнення. При цьому важливі не самі по собі бажання, а місце, яке вони посідають у житті людини. Людина не може подолати свою природу й стати незалежною від інших людей, якщо вона не в змозі керувати своїми потребами, бажаннями та поведінкою. Людина має прагнути до мінімізації своїх потреб і задовольняти лише нагальні з них. Воля та розум людини мають бути спрямовані на пошук істини й сенсу життя.

Арістотель зробив суттєвий крок уперед у поясненні механізмів поведінки людини. Він уважав, що прагнення завжди пов'язані з метою, спрямованою на певний об'єкт, поданий у формі образу чи думки. Цей об'єкт може бути корисним чи шкідливим для людини. З другого боку, прагнення залежать від потреб і пов'язаного з ними відчуття задоволення чи незадоволення. На основі потреб визначається придатність чи непридатність об'єкта для забезпечення життєдіяльності організму.

Головною спонукальною силою поведінки людини *Б. Спіноза* вважав афекти, до яких належать пристрасті (потяги), пов'язані з тілом і душею. У разі якщо пристрасті усвідомлюються, вони перетворюються на бажання.

На думку *П. Гольбаха*, потреби є рушійною силою нашої пристрасті, волі й розумової активності. Потреби спонукають до роботи наш розум, почуття й волю з метою виконання певних дій, необхідних для підтримки життєдіяльності організму. Потреби діють через мотиви, які унаочнюють реальні чи вигадані предмети. Потреби людини неперервні, що є джерелом її постійної активності.

Інтенсивне наукове осмислення проблем мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним із перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії *А. Сміт*. Він розробив прикладні засади ефективної підприємницької діяльності, визначив умови реалізації активності та творчих здібностей людини. Розмірковуючи над економічною природою людини, він виокремив спонукальні мотиви та стимули її поведінки в економіці. На його концепцію «економічної людини» суттєво вплинули спостереження за суворими реаліями тогочасної дійсності. В умовах, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був зроблений *А. Смітом* висновок про те, що людина завжди, коли матиме можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. На думку *А. Сміта*, головний мотив людини — економічний інтерес, прагнення дістати максимальну економічну вигоду та поліпшити свій матеріальний добробут.

А. Сміт вважають засновником *економічного підходу* до мотивації трудової діяльності. Його погляди на основні рушійні сили економічного розвитку суспільства використані в багатьох школах і теоріях мотивації трудової діяльності.

Економічний підхід до мотивації трудової діяльності притаманний представникам *школи наукового управління*, засновником якої був *Ф. Тейлор*. Свої погляди він виклав у праці «Принципи наукового управління» (1911 р.). *Ф. Тейлор* досліджував такі основні проблеми: нормування та планування праці, завдання

та функції керівників, стимулювання персоналу. Він стверджував, що завдання керівника полягає в доборі, навчанні та розстановці працівників, розподілі завдань і матеріальних ресурсів, забезпеченні раціонального їх використання, мотивації працівників до високопродуктивної праці та своєчасному контролю за їхніми результатами.

Ф. Тейлор зробив висновок, що головна причина низької продуктивності праці криється в недосконалості системи оплати праці. На його думку, винагорода має бути своєчасною, урахувувати не тільки посаду (робоче місце), яку обіймає (виконує) працівник, а й результати праці, виплачуватися на основі єдиних розцінок. Основним дієвим стимулом на будь-якій посаді (робочому місці), за Тейлором, є гроші.

Основні ідеї Ф. Тейлора були розвинуті у працях Г. Гантта, Ф. та Л. Гілбертів, Г. Емерсона та інших учених.

Головна заслуга *Г. Гантта* полягає в розробленні планових графіків, які дали змогу керівникам контролювати виконання підлеглими планових завдань, та системи оплати праці з елементами почасової й відрядної форм з метою стимулювання працівників до перевиконання норм виробітку.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління, зокрема мотиваційного менеджменту, зробили представники **адміністративного підходу**: А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні, А. Рейлі, М. Вебер.

А. Файоль вважається засновником процесного підходу до управління соціально-економічними системами. З-поміж чотирьох основних функцій управління автор виокремив мотивацію. Головне завдання керівника, на думку А. Файоля, полягає в послідовному та неперервному виконанні функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Значну увагу представники адміністративного підходу зосереджували на розробленні універсальних принципів управління, від яких залежить успішність діяльності організації та трудова активність працівників. Виділені А. Файолем чотирнадцять принципів управління залишилися слухними й у наш час. Це такі принципи: поділ праці; права та відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямів роботи; підпорядкованість особистих інтересів колективним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця; ініціатива; корпоративний дух.

Поряд із функціональними аспектами, представники адміністративного підходу розглядали й інституціональні, над якими працював автор концепції «раціональної бюрократії» *М. Вебер*. Згідно з його концепцією лише бюрократична організація управління сприяє досягненню максимальної ефективності виробництва. Бюрократична організація, за М. Вебером, має ґрунтуватися на таких принципах:

- уся діяльність поділяється на окремі операції, кожна з яких закріплюється за окремими ланками;
- кожному керівникові надається формально закріплена влада, права й авторитет;
- кожен член організації підпорядковується вищій посадовій особі в ієрархічній структурі;

— розробляються чіткі правила, інструкції та стандарти, що визначають порядок роботи й відповідальність кожного члена організації;

— має діяти чітка система контролю та санкцій в організації.

М. Вебер наголошував на необхідності ретельного добору персоналу та просування працівників згідно з досягнутими результатами та стажем роботи.

Головна вада адміністративного підходу полягає в недооцінці соціально-психологічних і емоційних потреб людини в організації та управлінні виробництвом. Застосування лише адміністративних підходів у менеджменті, зокрема в мотиваційному менеджменті, навряд чи забезпечить успіх функціонування підприємства в ринкових умовах.

Недолік, пов'язаний з неналежною увагою до потреб людини в організації, усунули представники *соціального підходу*: Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, О. Шелдон.

Представники цього напрямку досліджень запропонували використовувати методичний апарат наук про поведінку, зокрема соціології та психології, під час дослідження таких питань, як взаємовідносини працівників, мотивація праці, характер влади та лідерства. Велике значення надавалося соціально-психологічним методам мотивації. Головна заслуга представників цього напрямку досліджень полягає у визнанні провідної ролі особистісного фактора в організації.

Представники соціального підходу розглядали організацію як складну соціальну систему, в якій крім формальних існують неформальні взаємини. Керівник має розвивати неформальні взаємовідносини в трудовому колективі, аби добитися високої віддачі в роботі підлеглих.

Один із засновників соціального підходу *Е. Мейо* на підставі проведених соціологічних експериментів розробив доктрину «людських взаємовідносин». Основні положення цієї доктрини:

— людина — соціальна істота, орієнтована на інших людей;

— людській природі суперечить жорстка ієрархія та бюрократична організація підлеглих;

— керівники підприємств мають орієнтуватися на задоволення потреб людей;

— індивідуальна винагорода має поєднуватися з колективною (груповою), економічні стимули із соціально-психологічними: забезпечення сприятливого мікроклімату, задоволеність працею, демократичний стиль керівництва.

На думку *М. Фолетт*, роль керівника полягає у формуванні згуртованого колективу, створенні сприятливого мікроклімату, турботі про підлеглих, допомозі їм у повсякденних справах, зокрема особистого характеру. М. Фолетт одна з перших запропонувала програму участі працівників в управлінні.

Пізніше соціальний підхід до мотивації працівників розвинув професор Мічиганського університету *Д. Мак-Грегор*. У своїй праці «Людський бік підприємства» (1960 р.) він виклав свої погляди на питання лідерства, стилю керівництва, поведінки людей в організації. Д. Мак-Грегор розробив дві моделі поведінки керівників, назвавши їх *теоріями X* та *Y*. Теорія *X* ґрунтується на використанні керівником авторитарних методів примусу та заохочення (батога й пряника). Для теорії *X* характерний адміністративний підхід до мотивації.

У межах теорії У головна увага зосереджена на створенні сприятливих умов праці, заохоченні ініціативи та винахідливості, самостійності в роботі. В основі теорії У лежить демократичний стиль управління.

У 1981 р. американський професор У. Оучі доповнив теорії, розроблені Д. Мак-Грегором, *теорією Z*. Вихідними положеннями теорії У. Оучі є довгострокове наймання персоналу, колективне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, турбота про працівників.

Важливе значення для становлення й розвитку теорії та практики мотиваційного менеджменту має дослідження психологічних аспектів. **Психологічний підхід** до мотивації ґрунтується на врахуванні індивідуальних характеристик людини, її потреб, цінностей, очікувань тощо.

Психологічні аспекти мотивації досліджували автори *теорій особистості*: Б. Скіннер, Дж. Роттер, К. Роджерс, Г. Олпорт.

Професор Коннектикутського університету *Дж. Роттер* на початку 1950-х рр. розробив *теорію соціального навчання*. Ця теорія пояснює зміни поведінки людини у процесі взаємодії з іншими людьми. Поведінка людини в тій чи тій ситуації, на думку автора, залежить від очікування та цінності підкріплення. У результаті певної поведінки людина очікує на відповідне підкріплення. Цінність підкріплення визначається мірою віддавання переваги одному підкріпленню порівняно з іншим за умов однакової ймовірності їх одержання. Очікування та цінність підкріплення залежать від попереднього досвіду людей і пов'язані із задоволенням таких потреб:

- визнання, статусу — потреба відчувати себе компетентним у певних сферах людської діяльності;
- захищеності — потреба в допомозі у процесі досягнення цілей, захисті в різних складних ситуаціях;
- домінування — потреба впливати на життя інших людей;
- самостійності — потреба в прийнятті самостійних рішень;
- любові та прив'язаності інших людей;
- фізичного комфорту — потреба у фізичній безпеці, хорошому здоров'ї, свободі від болю.

Американський учений, професор психології *К. Роджерс* є одним з авторів *фемінологічної теорії*. На його думку, в основі поведінки людини лежить мотив актуалізації — удосконалення своїх якостей і вроджених здібностей задля збереження й розвитку особистості. Актуалізація — єдине центральне джерело енергії, завдяки якому людина досягає поставленої мети. Поведінка людини мотивована потребою розвитку й удосконалення. Увесь свій життєвий досвід людина оцінює з позиції його впливу на процес актуалізації. Людина позитивно оцінює досвід, який сприяє розвитку її особистості. Людина уникає ситуацій, що перешкоджають її актуалізації.

Головна ідея теорії *Г. Олпорта* полягає в тому, що людина є динамічною, мотивованою системою, що розвивається. Мотиви поведінки, що існували в минулому, нічого не означають, якщо вони тепер не актуальні. Мотиви кожної людини унікальні. Одним мотивом неможливо пояснити поведінку людини, потрібно враховувати перспективні цілі, її уявлення та наміри.

Соціальний та психологічний підходи лежать в основі більшості сучасних змістових і процесуальних теорій мотивації. Відомими авторами сучасних теорій мотивації стали А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Е. Лок та інші.

З-поміж українських учених, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотивації, треба назвати М. Вольського, Г. Цехановецького та М. Туган-Барановського. *М. Вольський* вважав за потрібне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. *Г. Цехановецький* виступав проти узагальнень А. Сміта щодо поведінки людини й наголошував, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за кошт інших. *М. Туган-Барановський*, як уже зазначалося, одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб. Значну роль у поведінці людини, на думку вченого, відіграють почуття, традиції, моральні та релігійні погляди. М. Туган-Барановський наголошував на значущості духовності в розвитку економіки.

3.2. СУТНІСТЬ ОСНОВНИХ ЗМІСТОВИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ

Змістові теорії мотивації виходять з того, що в основі поведінки людини лежать потреби і прагнення людини їх задовольнити. Теорії містять аналіз потреб та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Змістові теорії містять структуру потреб, ієрархію, пріоритетність. До змістових теорій належать роботи А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.

Теорія А. Маслоу

Свої погляди на природу мотивації американський психолог А. Маслоу виклав у праці «Теорія людської мотивації» (1934 р.). Основні положення його теорії:

— люди постійно відчують певні потреби, які можна згрупувати й розташувати ієрархічно;

— незадоволені потреби спонукають людей до дій, задоволені — не мотивують;

— людина одночасно відчуває кілька потреб, які комплексно взаємодіють між собою; якщо людина задовольняє певну потребу, то актуалізується інша потреба;

— люди насамперед задовольняють потреби нижчих рівнів;

— потреби вищих рівнів можна задовольнити більшою кількістю способів.

А. Маслоу виокремив такі групи потреб: фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання й самоствердження та самовираження.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії А. Маслоу. Керівники передусім мають задовольняти потреби нижчого рівня; лише після того як ці потреби будуть задоволені, можна долучати методи, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів. Велике практичне значення мають висновки А. Маслоу про динаміку потреб і актуалізацію потреб вищих рівнів. Фактори, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний

вплив на поведінку працівників, ніж фактори, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів.

Складність у застосуванні теорії А. Маслоу полягає в тому, що її не можна використовувати як єдину модель для працівників усього підприємства. Теорія не враховує індивідуальних відмінностей у потребах людей. Багато ситуаційних чинників (вік, стать, досвід, індивідуальні характеристики, сімейний стан, зміст роботи, статус в організації тощо) можуть впливати на домінуючі потреби працівників. Для ефективного управління персоналом керівник має враховувати ці відмінності.

Методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному підході. Необхідно визначити ключові потреби певної групи працівників і розробляти відповідні методи й мотиваційні заходи для них. Для одних працівників пріоритетне значення мають фізіологічні потреби, для інших — потреби визнання й самоствердження.

Працівники, для яких пріоритетні *фізіологічні потреби*, не зацікавлені в змісті своєї роботи, їхня увага зосереджена на оплаті та умовах праці. Таким працівникам необхідно виплачувати заробітну плату в розмірі, достатньому для відтворення їхньої робочої сили та утримання членів родини (задоволення первинних потреб у харчуванні, житлі, охороні та зміцненні здоров'я, вихованні та навчанні дітей тощо) й створювати комфортні умови праці.

Працівники, для яких важливі *потреби в безпеці*, прагнуть уникати емоційних переживань, їм подобається порядок, чіткі правила та норми. Такі люди оцінюють свою роботу з погляду забезпечення їм стабільного існування в майбутньому. Важливими для них є гарантія роботи, пенсійне забезпечення, медичне обслуговування. Люди із загостреною потребою в безпеці прагнуть уникати ризику, чинять опір змінам і нововведенням. У разі якщо на підприємстві велика частка таких працівників, необхідно створювати безпечну в емоційному плані атмосферу. Важливе значення має впевненість працівників підприємства у стабільності своєї роботи, відсутність страху щодо звільнення чи банкрутства підприємства. Вагомим стимулом для таких працівників буде долучення до соціального пакета медичного, пенсійного страхування, страхування від нещасних випадків.

Працівники з домінуючою *потребою в належності та причетності* великого значення надають участі в управлінні, командній роботі, корпоративним заходам. Керівництво має залучати таких працівників до розроблення стратегії розвитку підприємства, спільного обговорення проблем, прийняття колективних рішень. Велику роль відіграє емоційна підтримка з боку колег і керівництва, створення атмосфери довіри та взаємодопомоги. Значний мотиваційний вплив матимуть корпоративні заходи: свята, тренінги, колективне обговорення корпоративних стандартів і правил поведінки.

Працівники, для яких пріоритетне значення мають *потреби визнання та самоствердження*, хочуть бути компетентними, сильними, впевненими в собі. Працівники хочуть, щоб люди визнавали їх такими й поважали за це. Люди з яскраво вираженими потребами визнання та самоствердження прагнуть до лідерства. В управлінській практиці важливе значення для таких працівників має позитивне підкріплення поведінки та результатів праці з боку керівника, делегування повноважень щодо розв'язання певного кола завдань, підвищення професійної компетентності.

Працівники, для яких важлива *потреба у самовираженні*, прагнуть до максимального використання своєї кваліфікації та компетенцій, вони незалежні. Такі працівники одержують задоволення від творчих, інноваційних видів діяльності. Для працівників з домінують потребою у самовираженні важливо створити умови для творчої роботи, розв'язання складних і нестандартних завдань.

Теорія К. Альдерфера

Теорія ґрунтується на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремив три групи потреб, які розташував ієрархічно. До основних потреб людини, на думку К. Альдерфера, належать потреби:

- існування;
- зв'язку;
- зростання.

Виділені К. Альдерфером потреби корелюють з потребами А. Маслоу. Потреби існування вміщують фізіологічні потреби, а також потреби безпеки й захищеності, за винятком групової безпеки.

Потреби зв'язку відповідають потребам належності й причетності. Потреби зв'язку характеризують соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, керівників і підлеглих. Тому до цієї групи належить частина потреб визнання й самоствердження, виділених А. Маслоу, котрі пов'язані з прагненням людини обійняти певну посаду, мати відповідний соціальний статус у суспільстві, а також частина потреб безпеки, зокрема пов'язаних із груповою безпекою.

Потреби зростання перекликаються з потребами самовираження та частиною потреб визнання та самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку, удосконалення, підвищення компетентності тощо.

Разом із цим існує відмінність між теорією К. Альдерфера та теорією А. Маслоу. За К. Альдерфером, відбувається як прямий (від нижнього до верхнього рівня), так і зворотний рух — посилення актуалізації потреб нижчих рівнів у разі незадоволення вищих потреб. Якщо протягом тривалого часу людина не може задовольнити потреби в зростанні (професійному, кар'єрному, духовному тощо), то потреби нижчого рівня (зв'язку) знову стають домінуютьними й спонукають людину до докладання зусиль у напрямі повнішого їх задоволення.

Схематичне зображення теорії К. Альдерфера наведено на рис. 3.1. Процес руху вгору К. Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, процес руху вниз — фрустрацією, поразкою у задоволенні потреб.

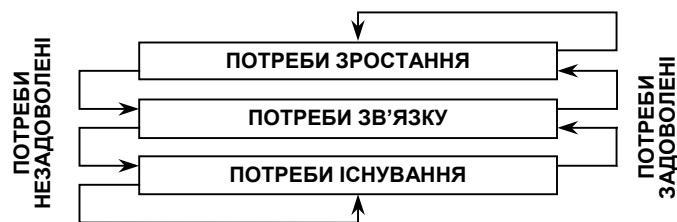


Рис. 3.1. Схематичне зображення теорії К. Альдерфера

Практичні аспекти використання основних положень теорії К. Альдерфера. Наявність двох напрямів руху у задоволенні потреб дає змогу керівникові розробити ефективну систему мотивації підлеглих. У разі коли на підприємстві немає можливостей для кар'єрного зростання, керівництво має створити більше можливостей для задоволення потреб зв'язку та існування:

- організація корпоративних заходів;
- залучення до процесів прийняття рішень;
- розроблення внутрішньокорпоративних програм інформування персоналу;
- залучення до роботи у проектних групах;
- надання працівникам різних виплат і винагород соціального характеру, зокрема медичного страхування, компенсація транспортних витрат, витрат на харчування, оплата спортивних занять, путівок на санаторно-курортне лікування тощо.

Теорія Д. Мак-Клелланда

Д. Мак-Клелланд окреслив три групи потреб:

- досягнення (успіху) — намагання людини досягти поставлених цілей ефективніше, ніж раніше;
- співучасті (причетності) — прагнення людини до дружніх стосунків з оточенням;
- влади — прагнення контролювати дії людей, впливати на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.

Людина може прагнути до влади, на думку Д. Мак-Клелланда, або заради самої влади, або задля досягнення колективних цілей.

Автор акцентував увагу на потребах вищого рівня. На його думку, у сучасному суспільстві потреби нижчих рівнів здебільшого задоволені. Якщо в людини актуальні вищі потреби, то вони суттєво впливають на її поведінку, змушують докладати зусиль задля досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань. Названі потреби автор розглядав як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Визначені Д. Мак-Клелландом потреби не виключають одна одної й не розташовані ієрархічно. Навпаки, автор наголошував на необхідності взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. У разі якщо людина обіймає високу посаду й відчуває потребу влади, то для успішного виконання управлінських функцій необхідно, щоб потреба співучасті була для неї також актуальною.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії Д. Мак-Клелланда. Для працівників з домінантною потребою влади характерне прагнення бути в центрі уваги, відкритість, відсутність страху перед конфліктами, обстоювання власних поглядів, ораторські здібності. Такі працівники мотивовані, якщо є перспективи кар'єрного зростання. Безперспективність підвищення у посаді є суттєвим демотиваційним чинником. Швидше за все такі працівники залишать підприємство.

Працівники з розвинутою потребою в успіху ініціативні, здатні йти на розумний ризик, орієнтовані на особисту відповідальність, прагнуть мати повноваження в розв'язанні складних проблем. Для підвищення мотивації необхідно

делегувати таким працівникам повноваження для виконання важливих і творчих завдань. Для таких працівників важливе позитивне підкріплення досягнутих результатів праці.

Працівники з розвинутою потребою причетності цінують спілкування, сприятливу атмосферу в колективі, можливість брати участь у корпоративних заходах.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Ф. Герцберг сформулював основні положення теорії на підставі результатів соціологічного дослідження щодо з'ясування факторів, які викликають у працівників задоволення чи незадоволення.

Класифікацію факторів за теорією Ф. Герцберга наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

МОТИВАЦІЙНІ ТА ГІГІЄНИЧНІ ФАКТОРИ ЗА ТЕОРІЄЮ Ф. ГЕРЦБЕРГА

Гігієнічні фактори (фактори здоров'я)	Мотиваційні фактори
Політика організації Заробітна плата Умови праці Міжособистісні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими Ступінь безпосереднього контролю	Успіх Кар'єрне зростання Визнання та схвалення результатів роботи Висока міра відповідальності Можливість професійного зростання

Гігієнічні фактори є зовнішніми стосовно до людини й пов'язані із середовищем, у якому вона працює. Брак гігієнічних факторів викликає у працівника відчуття невдоволення, проте наявність цих факторів не мотивує людину.

Мотиваційні фактори — внутрішні фактори, пов'язані зі змістом роботи. Ці фактори мотивують людину і сприяють продуктивній роботі. У разі якщо їх немає, то це не викликає надто сильного невдоволення.

Гігієнічні та мотиваційні фактори не суперечать одне одному. Кожна із цих груп факторів має власну шкалу виміру. Гігієнічні фактори, на думку Ф. Герцберга, можуть викликати лише невдоволення й у ліпшому разі здатні сформулювати нейтральне ставлення до роботи. Шкала оцінювання гігієнічних факторів — у множині від'ємних чисел (до 0).

Мотиваційні фактори спричиняють лише задоволення або нейтральне ставлення до роботи. Шкала оцінювання мотиваційних факторів — у множині додатних чисел (від 0).

Практичні аспекти використання основних положень теорії Ф. Герцберга. Фахівці з мотиваційного менеджменту зазначають, що використання основних положень теорії двох факторів Ф. Герцберга лімітовано специфічними особливостями вітчизняного бізнесу. Ця теорія віддзеркалює західну практику управління персоналом. Для великих і успішних західних компаній поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні виправданий, для більшості українських підприємств — ні.

Для переважної більшості найманих працівників в Україні заробітна плата разом з іншими матеріальними складовими компенсаційного пакета відіграє якщо не провідну, то далеко не останню роль у мотиваційному механізмі. Заробітна плата, насамперед її розмір, набуває особливого значення в періоди жит-

тевих піків працівників: під час одруження, народження дитини, купівлі житла тощо. Розмір заробітної плати особливо актуальний, якщо працівник утримує непрацездатних членів родини: дітей, батьків-пенсіонерів тощо.

Отже, специфіка вітчизняної практики полягає в тому, що гігієнічні фактори досить часто є мотиваційними, а тому розроблені Ф. Герцбергом рекомендації в нас не завжди спрацьовують. Незважаючи на це, керівництво підприємства не повинно робити наголос лише на гігієнічних факторах. З метою посилення трудової активності працівників обов'язково слід залучати мотиваційні фактори: збагачення змістовності праці, доручення складних, відповідальних завдань, залучення до творчих та інноваційних видів діяльності, роботи в проектних групах, створення можливостей для професійного зростання, позитивне підкріплення результатів праці як з боку керівника, так і визнання успіхів членами команди.

3.3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЇХ В УПРАВЛІННІ

На відміну від авторів змістових теорій, які вважають, що поведінка людини залежить від потреб і пов'язаних з ними факторів, автори процесуальних теорій розглядають інші аспекти мотивації. Вони не заперечують вплив потреб на поведінку людей, однак остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Автори процесуальних теорій аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і вибирає певну модель поведінки.

Теорія очікувань В. Врума

В. Врум розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона хотіла б одержати від своїх зусиль, яких зусиль вона може докласти заради цього.

Автор теорії підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність (міра задоволення винагородою).

Під час прийняття рішення щодо того, що робити і скільки зусиль докладати, людина має відповісти на такі запитання:

- навіщо це потрібно робити?
- що я матиму в разі успішного виконання?
- чи буде винагорода цінною?

Та сама винагорода для одних людей може мати цінність, для інших — ні. Модель мотивації за теорією очікувань наведено на рис. 3.2.

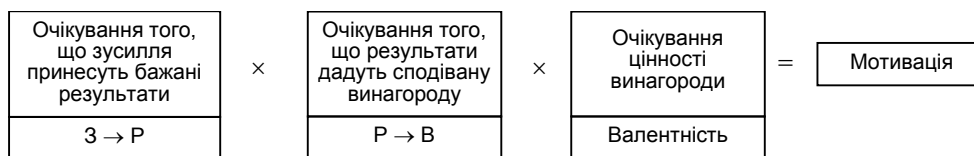


Рис. 3.2. Модель теорії очікувань

Рекомендації щодо використання основних положень теорії очікувань. Для розроблення ефективної системи мотивації треба враховувати не тільки потреби, а й очікування працівників підприємства. Якщо немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями та результатами роботи, мотивація працівника знижується. У зв'язку з цим керівники мають установлювати високі, проте, досяжні цілі та планові показники, і переконати працівників, що доклавши необхідних зусиль, вони зможуть їх досягнути.

Після того як працівник затратив необхідні зусилля й здобув бажаний результат, він очікує на одержання відповідної винагороди: підвищення посадового окладу (тарифної ставки), виплати премії, установлення надбавки, підвищення кваліфікаційної категорії (розряду), призначення на керівну посаду тощо. У разі якщо працівник не одержить винагороди, то його мотивація до праці знижується і він не докладатиме необхідних зусиль задля досягнення потрібних результатів. Крім того, одержана винагорода має задовольнити очікування працівника, інакше його мотивація послабиться. Тому керівник має узгоджувати винагороду, яку одержує працівник, з його індивідуальними результатами або внеском у колективні результати.

Треба взяти до уваги ще один важливий практичний аспект: працівники не тільки зіставляють поставлені цілі та завдання й запропоновані за їх досягнення винагороди з власними потребами (на підставі чого визначають їхню привабливість), а й оцінюють засоби, інструменти та ймовірність досягнення цих цілей. Тому керівники мають пам'ятати, що працівники зможуть досягнути потрібних результатів, якщо вони мають необхідні для цього повноваження та компетенції.

Теорія справедливості (рівності) С. Адамса

Основні положення теорії справедливості С. Адамса сформулював за результатами досліджень, проведених ним у компанії «Дженерал Електрик».

Сутність теорії полягає в тому, що людина у процесі праці порівнює одержану винагороду із затраченими зусиллями та з винагородами й зусиллями інших працівників, які виконують аналогічну роботу. У майбутньому людина змінює свою поведінку залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні.

Результати порівняння можна подати у такому вигляді:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} \frac{V_{\text{пр}}}{Z_{\text{пр}}} = \frac{V_{\text{об. порів}}}{Z_{\text{об. порів}}} \\ \frac{V_{\text{пр}}}{Z_{\text{пр}}} < \frac{V_{\text{об. порів}}}{Z_{\text{об. порів}}} \\ \frac{V_{\text{пр}}}{Z_{\text{пр}}} > \frac{V_{\text{об. порів}}}{Z_{\text{об. порів}}} \end{array} \right\}, \text{ працівник відчуває } \left\{ \begin{array}{l} \text{рівність/справедливість} \\ \text{нерівність/несправедливість} \\ \text{нерівність/несправедливість} \end{array} \right\}, \quad (3.1)$$

де $V_{\text{пр}}$ — винагорода, яку одержує працівник;

$Z_{\text{пр}}$ — затрати працівника;

$V_{\text{об. порів}}$ — винагорода іншого працівника, який є об'єктом порівняння;

$Z_{\text{об. порів}}$ — затрати іншого працівника — об'єкта порівняння.

Затрати віддзеркалюють не тільки докладені працівником зусилля під час виконання відповідної роботи, але і його стаж на підприємстві, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус тощо. Оцінювання затрат і результатів суб'єктивне. Особливо високий суб'єктивізм під час оцінювання співвідношення винагороди й затрат інших людей.

Якщо в результаті зіставлення працівник з'ясує, що пропорційність не порушена, то він залишається задоволений своєю винагородою. При цьому працівник вважає справедливою свою заробітну плату, навіть коли її рівень невисокий.

У разі якщо працівник виявляє нерівність (несправедливість) в оплаті праці, його мотивація знижуватиметься. Нерівність (несправедливість) працівник може відчувати у формі переплати або недоплати. Перша ситуація трапляється рідше. У такій ситуації у працівника виникає дискомфорт. Недоплата викликає у працівника відчуття прикrostі та фрустрації.

Несправедливість зумовлює виникнення психологічного напруження у працівника. Щоб позбавитися його, людина може вибрати такі моделі поведінки:

- зменшити інтенсивність і якість роботи;
- вимагати збільшення винагороди;
- переоцінити власні можливості, втратити впевненість у собі;
- спробувати змусити колег працювати більше, оскільки вони одержують більшу винагороду;
- тиснути на керівника, щоб для відновлення справедливості він зменшив винагороду колегам;
- змінити для себе об'єкт порівняння, вирішивши, що колега має певні привілеї.

Практичні аспекти використання основних положень теорії справедливості. Для вітчизняної практики важливо забезпечувати принцип справедливості, оскільки чимало конфліктів і суперечок виникають саме в результаті його порушення. У разі якщо працівник помітив порушення принципу справедливості в оплаті праці й не бачить позитивних змін, не одержує пояснень від керівництва, очевидно, він звільниться, хоч автор теорії справедливості С. Адамс виокремлює й інші можливі реакції людини на несправедливість.

Керівники постійно мають провадити моніторинг (оцінювання) справедливості винагороди серед працівників підприємства. Важливо мати прозору й зрозумілу для всіх систему мотивації, зокрема оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають розмір посадового окладу (тарифної ставки) та премій, який порядок установа доплат і надбавок, одноразових премій і винагород та інших виплат і компенсацій. Основні положення щодо матеріального заохочення на підприємстві мають бути викладені у відповідних корпоративних документах. Працівники повинні мати можливість ознайомитися з ними. Із цією метою їх можна розмістити на внутрішньому корпоративному сайті.

Перерахування заробітної плати на банківські карткові рахунки працівників і отримання ними заробітної плати через банкомати певною мірою нівелює проблеми, пов'язані з виникненням відчуття несправедливості. Разом з тим цілком неприйнятно політика підприємств щодо збереження повної конфіденційності щодо структури заробітної плати, порядку її виплати й чинників, які впливають

на її розмір. Адже подібна практика негативно позначається на мотивації працівників.

Крім того, має бути прозорою політика кар'єрного зростання й мають бути забезпечені рівні можливості для просування у посаді на підставі компетенцій і досягнень працівників. Цьому сприяє процедура оцінювання працівників, забезпечення справедливості й об'єктивності його результатів.

Комплексна модель мотивації Портера–Лоулера

Автори Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію, яка вміщує елементи теорій очікувань і справедливості (рис. 3.3). Ця теорія оперує п'ятьма ключовими категоріями (зусилля, сприйняття, результати, винагорода, задоволення).

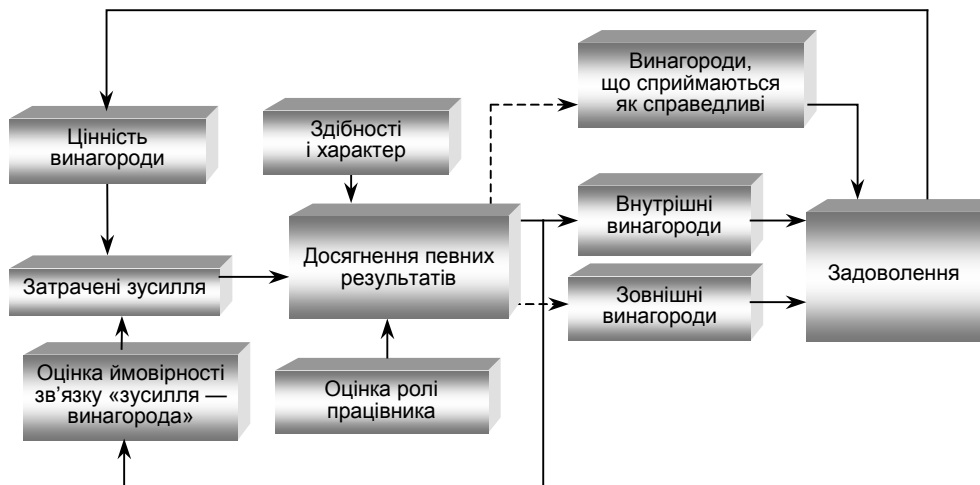


Рис. 3.3. Модель Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці.

Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди й суб'єктивної оцінки працівником ймовірності зв'язку між зусиллями й очікуваною винагородою.

Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення у посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і зовнішніми винагородами позначено пунктирною лінією, що вказує лише на ймовірність такого зв'язку. Це пояснюється тим, що рівень досягнутих результатів однозначно не визначає вид і розмір зовнішніх винагород. Останні залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури, наявності умов на підприємстві.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і винагородами, що сприймаються як справедливі, теж показано пунктирною лінією. Це пояснюється суб'єктивним оцінюванням працівником рівня справедливості винагороди.

Нарешті, задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Рівень задоволення визначає цінність винагороди, яка, своєю чергою, впливатиме на поведінку працівника.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії Портера-Лоулера. Теорія показує, наскільки важливо об'єднати такі елементи, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення й сприйняття, у межах єдиної системи.

Треба взяти до уваги те, що підвищення заробітної плати стимулює до поліпшення результатів праці за наявності певних умов. Перша з них — для працівника заробітна плата має суттєве значення. Друга умова — працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці й розміром заробітної плати; що в разі поліпшення результатів збільшиться розмір заробітної плати. Премії за поточні та кінцеві результати праці, одноразові премії і винагороди мають узгоджуватися з результатами праці. Якщо результативність праці збільшується чи, навпаки, зменшується, то відповідно має збільшуватися чи зменшуватися розмір заробітної плати працівника.

Один з важливих висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його результатом. У разі якщо в роботі працівників є значна кількість стратегічних завдань, завершення яких віддалено на перспективу, то це може призвести до появи в них стресу незавершеності. Це обов'язково треба враховувати під час розроблення мотиваційних заходів і долучати інші мотиваційні чинники матеріального й нематеріального характеру. Коли є можливість, варто встановлювати проміжні цілі та результати для забезпечення зв'язку «результат — задоволення». На мотивацію працівників можуть позитивно впливати приклади того, як на підприємстві успішно завершувалися великі проекти.

Теорія постановки цілей Е. Лока

Теорія виходить з того, що поведінка людини залежить від цілей, які вона ставить перед собою і задля досягнення яких вона виконує певні дії. Модель процесу мотивації постановкою цілей наведено на рис. 3.4.

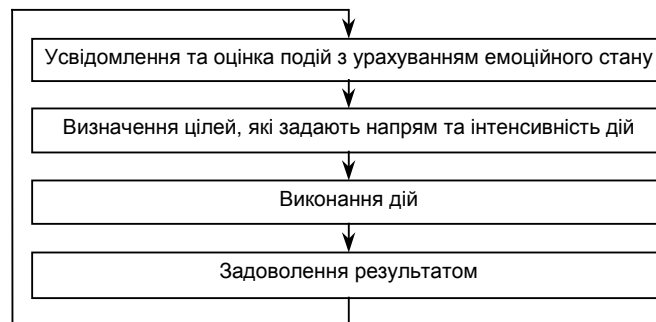


Рис. 3.4. Модель процесу мотивації постановкою цілей

Практичні аспекти використання основних положень теорії постановки цілей Е. Лока. Що складніші цілі, то ліпших результатів досягає працівник. Разом з тим планка цілей не має бути надто високою, оскільки існує ризик їх недосягнення.

Важливе значення для поліпшення результатів праці має чіткість цілей. Постановка чітких і конкретних цілей дає ліпші кількісні та якісні результати. Проте за надто великого звуження цілей існує ймовірність того, що важливі аспекти трудової діяльності залишаться осторонь.

Важливою характеристикою є актуальність цілі для працівника. Актуальність цілі залежить від того, які винагороди одержить людина після її досягнення. У разі якщо винагорода незначуща для працівника, то мотивація й результативність праці знижуватимуться.

Для різних людей пріоритетні різні цілі. Пріоритетність цілей може залежати від віку, рівня освіти, досвіду роботи, компетентності працівника, специфіки роботи тощо. Чіткість цілей і наявність зворотного зв'язку мають принципове значення для працівників з низьким рівнем кваліфікації. Для людей з високим рівнем кваліфікації важливим може бути виклик, невизначеність, що спонукає до творчої праці.

Залучення безпосередніх виконавців до постановки цілей може стати додатковим мотиваційним чинником.

Необхідно визначити, якими мають бути цілі: індивідуальними чи груповими. Якщо цілі індивідуальні, то з'являється конкуренція між членами трудового колективу, що може активізувати їхню трудову діяльність. Утім може знизитися додатковий ефект, який породжується груповою роботою. Постановка групових цілей може посилити міжгрупову конкуренцію, проте, послабити індивідуальну.

Під час прийняття рішення щодо практичної реалізації процесу постановки цілей, треба з'ясувати, чи готові працівники підприємства до постановки цілей. Важливо провадити проміжний контроль за процесом досягнення цілей і за потреби коригувати їх. Варто також аналізувати міру досягнення цілей, порівнювати одержані результати із запланованими, розробляти рекомендації щодо вдосконалення процесу постановки цілей.

Близька за своїм змістом до теорії постановки цілей **концепція партисипативного (спільного) управління**. Ця концепція ґрунтується на широкому залученні працівників до управління, спільного обговорення проблем, розроблення стратегії розвитку та політики підприємства, участі в роботі проектних груп, процесів прийняття рішень тощо.

До процесуальних теорій також належать теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, теорія самоефективності А. Бандури, модель системи контролю Р. Дж. Лорда, теорія контролю С. Карвера і М. Шейєра, теорія регулювання дій В. Хеккера та ін.

Відповідно до **теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера** людина завжди прагне зменшити неузгодженість (дисонанс) між своїм сприйняттям і поведінкою. У разі коли людина сприймає подію як негативну, вона прагне позбавитися її, змінити свою поведінку або значущість цієї події, зменшивши в такий

спосіб дисонанс. Керівник має вивчати та враховувати чинники, що активізують працівників, задля зменшення дисонансу.

Згідно з *теорією самоефективності А. Бандури* люди здатні усвідомлювати свої здібності й змінювати поведінку залежно від ситуації чи завдання. Люди з високим рівнем розуміння своєї компетентності, тобто високим рівнем самоефективності, докладають більше зусиль задля виконання складних завдань, аніж люди, котрі невпевнені у своїй компетентності. Люди з високою самоефективністю орієнтовані на успіх, зазвичай досягають високих результатів, що сприяє їхньому самоствердженню. Люди з низькою самоефективністю очікують на невдачу, досягають невисоких результатів, що знижує їхню самоповагу.

Способи формування самоефективності:

— зміна поведінки на підставі минулого досвіду успіхів і невдач — успішний особистий досвід спричиняє високі очікування хороших результатів у майбутньому;

— запозичення досвіду — спостереження за іншими людьми, які досягли успіху в певних сферах діяльності, сприяє посиленню самоефективності та впевненості у своїх результатах;

— вербальне переконання — посилити самоефективність людини можна, переконавши її в тому, що вона має необхідні здібності для досягнення поставлених цілей;

— емоційне піднесення — будь-які способи зменшення схвильованості та емоційного напруження у стресових ситуаціях дають змогу підвищити ймовірність одержання позитивних результатів.

Поєднання змістових і процесуальних підходів до мотивації працівників було втілено в теорії саморегулювання Дж. Кула, мотиваційних моделях Х. Хекхаузена, П. Голвіцера та ін.

Отже, з усього викладеного можна зробити висновок, що мотивація працівників до ефективної трудової діяльності є складним і багатогранним процесом. Під час розроблення мотиваційних заходів треба враховувати цілі, специфіку, життєвий цикл організації, корпоративну культуру, компетенції працівників, їхні потреби, інтереси й очікування, рівень розвитку соціально-трудова відносин в організації тощо.



Резюме

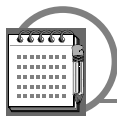
Проблема спонукання людей до праці завжди була актуальною. Спроби пояснити поведінку людини й посилити мотивацію трудової діяльності робилися вже на перших етапах суспільного виробництва. Підвалини для наукового вивчення спонукальних механізмів діяльності людини заклали великі стародавні мислителі та філософи Середньовіччя. Одним з перших почав вивчати проблему мотивації з економічних позицій А. Сміт, який вважається засновником *економічного підходу* до мотивації трудової діяльності.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту зробили представники адміністративного, соціального та психологічного підходів. *Адміністративний підхід* ґрунтується на розробленні чітких принципів управління, правил, інструкцій і стандартів роботи працівників. Представники *соціального підходу* визнавали провідну роль особистісного фактора в організації, значну увагу приділяли взаємовідносинам працівників, зокрема неформальним, соціально-психологічним методам управління. *Психологічний підхід* до мотивації враховує індивідуальні характеристики людини, її потреби, цінності, очікування тощо.

Психологічний підхід до мотивації притаманний більшості сучасних змістових і процесуальних теорій мотивації. *Змістові теорії* виходять з того, що в основі поведінки людини лежать потреби й прагнення людини їх задовольнити. Теорії містять аналіз потреб та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Змістові теорії охоплюють структуру потреб, ієрархію, пріоритетність. Змістові теорії в своїх працях розробляли А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг та ін.

Автори *процесуальних теорій мотивації* не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Процесуальні теорії ґрунтуються на дослідженні вибору людиною певної моделі поведінки, розподілу зусиль для досягнення поставлених цілей. До процесуальних належать теорії очікувань В. Врума, справедливості С. Адамса, постановки цілей Е. Лока, концепція партисипативного управління, комплексна модель мотивації Портера–Лоулера, теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, самоефективності А. Бандури, контролю С. Карвера і М. Шейера, регулювання дій В. Хеккера, модель системи контролю Р. Дж. Лорда та ін.

Мотивація працівників до ефективної трудової діяльності — складний і багатогранний процес. У зв'язку з цим під час розроблення мотиваційних заходів слід враховувати цілі, специфіку, життєвий цикл організації, корпоративну культуру, компетенції працівників, їхні потреби, інтереси й очікування, рівень розвитку соціально-трудоких відносин в організації тощо.



Терміни і поняття

Адміністративний підхід до мотивації
Економічний підхід до мотивації
Комплексна модель мотивації Портера – Лоулера
Концепція партисипативного (спільного) управління
Психологічний підхід до мотивації
Соціальний підхід до мотивації
Теорія двох факторів Ф. Герцберга
Теорія А. Маслоу
Теорія К. Альдерфера
Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера
Теорія Д. Мак-Клелланда
Теорія очікувань В. Врума
Теорія постановки цілей Е. Лока
Теорія самоефективності А. Бандури
Теорія справедливості (рівності) С. Адамса



Питання для перевірки знань

1. Поясніть, чому методи мотивації пов'язані з рівнем розвитку суспільства й виробництва, традиціями, культурою та релігією.
2. Розкрийте історичні аспекти становлення й розвитку теорії та практики мотиваційного менеджменту.
3. Розкрийте сутність економічного, адміністративного, соціального та психологічного підходів у мотиваційному менеджменті. Назвіть їх переваги та недоліки.
4. Дайте характеристику основним положенням теорії А. Маслоу. Назвіть її сильні та слабкі сторони.
5. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) використання основних положень теорії А. Маслоу в практиці управління персоналом.
6. Розкрийте сутність і значення в мотиваційному менеджменті теорії К. Альдерфера. Назвіть її сильні та слабкі сторони.
7. Назвіть основні положення та практичні площини використання теорії Д. Мак-Клелланда.
8. Охарактеризуйте основні положення теорії двох факторів Ф. Герцберга. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) їх використання в практиці управління персоналом.
9. Сформулюйте основні положення та практичні аспекти використання теорії очікувань В. Врума.
10. Розкрийте основні положення та практичні аспекти використання теорії справедливості С. Адамса.
11. Розкрийте істотні положення та особливості моделі Портера—Лоулера. Назвіть її сильні та слабкі сторони.
12. Дайте характеристику основним положенням теорії постановки цілей Е. Лока. Обґрунтуйте доцільність (недоцільність) їх використання в мотиваційному менеджменті.
13. Сформулюйте основні положення та практичні аспекти використання теорії самоефективності А. Бандури.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготувати есе на одну з тем:
 - ✓ «Питання мотивації в працях стародавніх мислителів і філософів середньовіччя»;
 - ✓ «Сучасні дослідження мотивації трудової діяльності».
2. Дати порівняльний аналіз змістових і процесуальних теорій мотивації.
3. Зобразити схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.
4. Визначити, які з перелічених чинників є гігієнічними, а які — мотиваційними згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга: заробітна плата; змістовність роботи; професійне зростання; рівень відповідальності; корпоративна політика; умови праці; кар'єрне зростання; досягнення в роботі; міжособистісні відносини з керів-

никами, колегами, підлеглими; ступінь безпосереднього контролю; творчий характер роботи; досягнення поставлених цілей; визнання результатів роботи; статус; гарантія робочого місця.

5. Використовуючи основні положення теорії Д. Мак-Клелланда, дібрати сфери діяльності, професії (посади) і роботи, де людина зможе реалізувати потреби досягнення (успіху), влади та співучасті (причетності).

Потреби	Сфери діяльності, професії (посади) та роботи
досягнення (успіху)	
влади	
співучасті (причетності)	

6. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компаній:

— торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу;

— участь у тренінгах беруть компетентні працівники, оскільки керівництво компаній вважає, що в інших випадках вкладення коштів у навчання буде неефективним;

— плани роботи відділів складаються з урахуванням пропозицій усіх працівників компанії.



Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
2. *Колот А. М.* Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
3. *Маслоу А.* Мотивация и личность / А. Маслоу. — М., 1998.
4. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1997.
5. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман : пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
6. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала: учеб. пособ. ; практ. задан. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
7. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
8. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 2000.