

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**



**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"**  
**(електронне видання)**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"**  
*(для студентів денної та заочної форм навчання)*  
**(електронне видання)**

Затверджено  
на засіданні кафедри  
менеджменту і маркетингу  
Протокол №7 від  
27 січня 2026

2026

УДК 650.01

Опорний конспект лекцій з дисципліни "Мотиваційний менеджмент" (для студентів денної та заочної форм навчання) / Я.Ю. Білоус – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2026. – 103 с.

Видання містить зміст, вступну частину, лекційний матеріал згідно з затвердженим тематичним планом, перелік літературних джерел, рекомендованих при вивченні курсу "Мотиваційний менеджмент".

Для студентів факультету економіки та управління денної та заочної форм навчання.

Укладачі: Я.Ю. Білоус, доц., докт. філософії

Рецензент: Ю.І. Ключ, д.е.н., проф.

## ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, загостренням конкуренції, стрімким технологічним розвитком та зростанням вимог до якості продукції й послуг, ключовим фактором успіху будь-якої організації стає її персонал. Саме люди, їхні знання, навички, творчий потенціал і, що найважливіше, готовність до ефективної праці визначають конкурентоспроможність підприємства та його здатність до стратегічного розвитку. Однак наявність висококваліфікованих кадрів сама по собі не гарантує високих результатів, якщо працівники не мають внутрішнього спонукання до якісної та продуктивної роботи. Саме тому проблема управління трудовою мотивацією персоналу належить до найактуальніших у сучасному менеджменті й потребує ґрунтовного наукового осмислення та практичного опанування.

Дисципліна «Мотиваційний менеджмент» посідає чільне місце в системі управлінських знань, оскільки вона безпосередньо інтегрує теоретичні засади психології, соціології, економіки праці та теорії управління. Мотивація розглядається в ній не як допоміжний інструмент кадрової роботи, а як фундаментальна функція менеджменту, пронизлива всі аспекти організаційної діяльності — від планування й організації до контролю та прийняття рішень. Ефективне управління мотивацією дає змогу керівникам не просто досягати виконання поставлених завдань, а формувати в працівників стійку прихильність до організації, розвивати ініціативу й відповідальність, створювати сприятливий психологічний клімат і підвищувати загальну результативність діяльності.

Мета вивчення дисципліни полягає у формуванні в майбутніх фахівців системних знань про природу, структуру та механізми трудової мотивації, а також практичних навичок розроблення й упровадження ефективних мотиваційних систем. Студенти мають засвоїти класичні та сучасні теорії мотивації (змістовні, процесуальні, первинні), навчитися аналізувати мотиваційну сферу персоналу, діагностувати потреби та мотиви працівників, обґрунтовувати вибір методів стимулювання та формувати компенсаційні пакети з урахуванням особливостей різних категорій персоналу й етапів розвитку організації.

У процесі навчання послідовно розкриваються ключові теми: сутність, функції та завдання мотивації, класифікація мотивів і стимулів, змістовні теорії (А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга), процесуальні теорії (В. Врума, С. Адамса, Е. Лока, Л. Портера — Е. Лоулера), методи мотивації (економічні, соціально-психологічні, адміністративні, діагностичні), особливості мотивації різних категорій персоналу (жінок, новачків, формальних і неформальних груп), проблеми

лояльності та демотивації, а також сучасні підходи до формування компенсаційних пакетів і мотиваційної політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Особлива увага приділяється системному підходу до управління мотивацією, що передбачає інтеграцію зусиль на особистісному, груповому й організаційному рівнях, узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними завданнями підприємства, а також регулярний моніторинг і корекцію мотиваційних впливів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий комплексний погляд на мотивацію дає змогу перетворити її на потужний чинник організаційного розвитку та підвищення ефективності управління.

Опанування дисципліни «Мотиваційний менеджмент» є необхідною передумовою для формування професійної компетентності сучасного менеджера, здатного не лише адмініструвати, а й надихати, не лише контролювати, а й залучати, не лише вимагати, а й створювати умови для максимальної реалізації людського потенціалу. Теоретичні знання та практичні навички, набуті під час вивчення курсу, стануть надійним підґрунтям для ухвалення виважених управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокового успіху організації в умовах зростаючої невизначеності та конкурентного тиску. У підсумку, мотиваційний менеджмент виступає не просто як навчальна дисципліна, а як світоглядна основа ефективного лідерства, орієнтованого на людину, її цінності, потреби й прагнення до самореалізації в професійній діяльності.

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Тема 1: Теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності .....                                    | 7  |
| Тема 2: Трудова мотивація персоналу .....                                                                     | 21 |
| Тема 3: Теорії мотивації .....                                                                                | 37 |
| Тема 4: Процесуальні теорії мотивації та особливості їх практичного використання .....                        | 47 |
| Тема 5. Особливості мотивації специфічних категорій і груп персоналу .....                                    | 55 |
| Тема 6. Особливості лояльності та демотивації персоналу ....                                                  | 63 |
| Тема 7: Методи мотивації персоналу. соціально-психологічні, адміністративні та діагностичні методи мотивації. | 71 |
| Тема 8: Економічні методи мотивації персоналу та оплата праці.                                                | 78 |
| Тема 9: Формування компенсаційного пакету.                                                                    | 87 |
| Тема 10: Мотиваційна політика підприємства.                                                                   | 95 |

## **Тема 1: Теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності**

### **План**

1. Сутність, функції та завдання мотивації в управлінні.
2. Типологізація мотиваційних впливів.
3. Структура та етапи мотиваційного процесу.
4. Потреби як базовий елемент мотиваційної системи.
5. Мотиви діяльності: зміст та класифікація.
6. Стимули та стимулювання як інструменти управління поведінкою.

### **1. Сутність, функції та завдання мотивації в системі менеджменту**

У науковій літературі поняття мотивації розкривається через низку взаємопов'язаних визначень, кожне з яких акцентує увагу на певних аспектах цього складного феномену. У загальному розумінні мотивація являє собою сукупність рушійних сил, які спонукають індивіда до виконання певних дій; з погляду поведінкового підходу це процес свідомого обрання особою того чи іншого типу поведінкових актів, що детермінується комплексною взаємодією зовнішніх та внутрішніх чинників, тобто стимулів і мотивів відповідно. В управлінському контексті мотивація постає як специфічна функція керівництва, сутність якої полягає у формуванні в працівників стійких стимулів до трудової діяльності, спонуканні їх до роботи з максимальною віддачею, а також у довготривалому цілеспрямованому впливі на персонал із метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів за заданими параметрами, формуванні відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як одна з ключових функцій менеджменту, мотивація нерозривно пов'язана із процесом спонукання підлеглих до активної діяльності через формування мотивів поведінки, спрямованих на одночасне досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Реалізація мотиваційної функції передбачає використання у певній послідовності таких взаємозумовлених категорій, як потреби людей, їхні інтереси, мотиви діяльності та безпосередньо дії. Поняття функції, яке походить від латинського *functio* і означає виконання чи здійснення, у сучасному управлінському дискурсі визначається як відносно відокремлена, спеціалізована ділянка управлінської діяльності, а функція мотивації полягає в спонуканні персоналу до ефективної та добросовісної праці задля реалізації організаційних цілей. Це досягається через виявлення потреб працівників, розроблення систем винагороди за виконувану роботу, застосування різноманітних форм оплати праці та використання стимулів, які забезпечують ефективну взаємодію суб'єктів спільної трудової діяльності.

Менеджер має усвідомлювати, що навіть найдосконаліші плани чи оптимальна організаційна структура самі по собі не здатні спонукати людей до продуктивної роботи, оскільки саме функція мотивації покликана гарантувати високоякісне та сумлінне виконання працівниками своїх обов'язків, причому ця функція тісно взаємодіє з іншими базовими функціями управління, такими як планування, організація, контроль та прийняття рішень. За допомогою мотивації керівництво вирішує низку конкретних завдань, зокрема забезпечує визнання праці співробітників, які досягли високих результатів, з метою подальшої стимуляції їхньої творчої активності, демонструє схвальне ставлення організації до високих показників праці, а також популяризує результати діяльності тих працівників, які отримали суспільне визнання, що в сукупності створює сприятливе мотиваційне середовище.

## 2. Класифікація видів мотивації

Мотиваційні процеси характеризуються значною варіативністю, що зумовлює необхідність їхньої типологізації за різними критеріями.

**Залежно від домінуючих груп потреб** виокремлюють:

- **Матеріальну мотивацію** — орієнтована на задоволення потреб у підвищенні рівня доходу, добробуту та споживчих стандартів.
- **Трудову мотивацію** — пов'язана зі змістовними характеристиками самої діяльності (умови праці, організаційний режим, можливість професійного зростання, самореалізація).
- **Статусну мотивацію** — зумовлена прагненням індивіда до підвищення посадового статусу, визнання, авторитету, лідерства в колективі.

**За способом впливу** мотивація поділяється на:

- **Нормативну** (ідейно-психологічний вплив через переконання, інформування, навіювання).
- **Примусову** (базується на використанні владних повноважень і санкцій).
- **Стимулювання** (опосередкований вплив через зовнішні блага-стимули).

**За джерелом виникнення** розрізняють:

- **Внутрішню мотивацію** — формується суб'єктом діяльності самостійно (наприклад, пізнавальний інтерес, прагнення до досягнення).
- **Зовнішню мотивацію** — ініціюється ззовні (оплата праці, правила, розпорядження).

Слід наголосити, що ці два види не є жорстко диференційованими; вони взаємодіють і взаємодоповнюються в різних ситуаційних контекстах.

**За спрямованістю щодо цілей організації** мотивація буває:

- *Позитивною* — сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення, підвищення довіри, надання відповідальних завдань).

- *Негативною* — перешкоджає досягненню цілей (штрафні санкції, зниження статусу, психологічна ізоляція). Важливою умовою є системність і прозорість застосування негативних стимулів.

Мотиваційні явища класифікуються за низкою ознак, що дозволяє більш глибоко зрозуміти їхню природу та механізми функціонування. Залежно від основних груп потреб, які лежать в основі спонукань, виокремлюють мотивацію матеріальну, трудову та статусну. Матеріальна мотивація виражає прагнення людини до достатку та вищого рівня життя, і вона визначається рівнем особистого доходу, його структурою, диференціацією доходів у межах організації та суспільства загалом, а також дієвістю системи матеріальних стимулів, що застосовуються на підприємстві. Трудова мотивація, своєю чергою, породжується безпосередньо змістом праці, її умовами, організацією трудового процесу та режимом роботи, і вона є внутрішнім спонуканням особи, сукупністю внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних із роботою як такою, оскільки кожен працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій та корисній праці, зацікавлений у перспективах посадового зростання та відчуває самоповагу за умови високої оцінки результатів своєї діяльності. Статусна мотивація виступає внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням особи зайняти вищу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати у престижних і соціально значущих сферах діяльності, а також із бажанням лідерства в колективі, набуттям вищого неформального статусу, визнанням як фахівця та авторитету.

За способами впливу на суб'єкта розрізняють нормативну мотивацію, примусову мотивацію та стимулювання. Нормативна мотивація передбачає спонукання людини до певної поведінки через ідейно-психологічний вплив, який реалізується за допомогою переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження та подібних методів. Примусова мотивація ґрунтується на використанні владних повноважень і загрозі незадоволення потреб працівника в разі невиконання ним відповідних вимог. Стимулювання, на відміну від прямих видів мотивації, є непрямим методом, оскільки воно діє не безпосередньо на особу, а на зовнішні обставини через використання благ-стимулів, які спонукують працівника до певної поведінки. За джерелами виникнення мотивів мотивацію поділяють на внутрішню та зовнішню: внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина самостійно формує мотиви в процесі вирішення завдань, що може виявлятися у прагненні до досягнення мети, завершення роботи, пізнання чи бажанні боротися, і на основі внутрішньої мотивації

люди діють більш спокійно, добросовісно виконують роботу, витрачають менше зусиль та краще розуміють завдання; зовнішня ж мотивація передбачає вплив на суб'єкта ззовні через оплату праці, розпорядження, правила поведінки тощо. Внутрішня та зовнішня мотивація не мають чітких меж, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як через внутрішні, так і через зовнішні причини, тому керівникам вкрай важливо враховувати існування обох видів, ефективно управляючи на основі зовнішньої мотивації, але водночас беручи до уваги можливе виникнення внутрішніх спонукань.

За спрямованістю на досягнення цілей організації виділяють позитивну мотивацію, яка сприяє ефективному досягненню цілей, і негативну, яка перешкоджає цьому процесу. До основних видів позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у формі персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи тощо. Негативна мотивація передбачає насамперед матеріальні стягнення у вигляді штрафних санкцій, зниження соціального статусу в колективі, психологічну ізоляцію працівника, створення атмосфери нетерпимості та пониження на посаді, причому система штрафних санкцій має бути безперервною, не мати заборонених зон, а наслідки санкцій повинні доводитися до всіх працівників і бути зрозумілими для них.

### **3. Структура мотиваційного процесу**

Мотиваційний процес є циклічним і складається з низки послідовних стадій:

**1. Виникнення потреби** — усвідомлення відчуття недостатності чогось необхідного.

**2. Пошук шляхів усунення потреби** — людина обирає стратегію: задовольнити, придушити або ігнорувати потребу.

**3. Визначення цілей і напрямів дії** — здійснюється оцінка бажаного результату, засобів його досягнення, реалістичності та очікуваної міри задоволення.

**4. Здійснення дій** — активна фаза, у ході якої можливе коригування цілей під впливом зворотного зв'язку.

**5. Отримання винагороди** — оцінка відповідності отриманого результату очікуванням.

**6. Задоволення потреби** — залежно від ступеня зняття напруги, мотивація може послаблюватися, зберігатися або посилюватися.

Цей алгоритм демонструє динамічний характер мотивації, де кожен етап впливає на наступні рішення суб'єкта.

У структурному відношенні мотиваційний процес охоплює кілька послідовних стадій, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні та

реалізації спонукань. Першою стадією є виникнення потреби, яка виявляється як відчуття людиною того, що їй чогось не вистачає, і вона повинна знайти можливість та зробити певні кроки для усунення або задоволення цієї потреби. На другій стадії відбувається пошук шляхів усунення потреби, коли особа усвідомлює необхідність знайти можливості для її задоволення, придушення або ігнорування. Третя стадія передбачає визначення цілей або напрямів дії, на якій людина визначає, що саме необхідно зробити для задоволення потреби, узгоджуючи при цьому кілька ключових моментів: що вона матиме після задоволення потреби, що повинна зробити для отримання бажаного, наскільки досяжним є бажане та наскільки те, що можна отримати, здатне задовольнити потребу.

Четверта стадія полягає у здійсненні дій, коли людина витрачає зусилля на те, що має допомогти їй усунути потребу, причому оскільки процес роботи чинить зворотний вплив на мотивацію, на цьому етапі можливе коригування цілей. П'ятою стадією є отримання винагороди за виконані дії, після завершення певної роботи людина або безпосередньо отримує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт, і на цій стадії з'ясовується, наскільки виконані дії привели до бажаного результату, залежно від чого відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення. Шоста стадія, задоволення потреби, характеризується тим, що залежно від ступеня зняття напруги, викликані потребою, людина або заспокоюється в разі повного задоволення, або продовжує шукати можливості для її задоволення, що засвідчує циклічний характер мотиваційного процесу.

#### **4. Потреби як фундаментальна основа мотивації**

Потреби виступають первинним джерелом активності особистості. Вони визначаються як внутрішній стан індивіда, що відображає його об'єктивну залежність від умов існування та розвитку. Потреби не є безпосередньо спостережуваними; їх наявність виводиться з поведінкових проявів — спонукань, які набувають спрямованості на певну мету.

##### **Класифікація потреб:**

- **За природою:** *первинні* (фізіологічні, вроджені: їжа, вода, сон) і *вторинні* (психологічні, що формуються в соціальному досвіді: успіх, повага, приналежність, домінантність, автономія, самозахист тощо).

- **За предметом:** *матеріальні* (залежність від об'єктів матеріальної культури) та *духовні* (потреба в знаннях, спілкуванні, естетичному сприйнятті).

- **За ступенем усвідомлення:** *усвідомлені* (чітке розуміння бажаного) та *неусвідомлені* (виявляються як потяги, без ясного уявлення про шляхи задоволення).

• **За значущістю:** *домінуючі* (визначають основну лінію поведінки) та *другорядні*.

Важливою властивістю потреб є їхня циклічність, пластичність і здатність до розвитку. Задоволення одних потреб породжує нові, що створює безперервний процес мотиваційної регуляції.

Потреби виступають першоджерелом активності особистості, оскільки саме вони спонукають людину діяти певним чином і в певному напрямі. У науковій літературі існує кілька визначень поняття потреби: по-перше, це потреба в чомусь об'єктивно необхідному для підтримання життєдіяльності та розвитку організму, особистості чи соціальної групи; по-друге, це основні вирішальні сили активності індивіда у взаємодії з навколишнім світом; по-третє, це стан індивіда, викликаний потребою в об'єктах, необхідних для його існування та розвитку, що є джерелом його активності. Людина відчуває потребу тоді, коли фізіологічно або психологічно сприймає нестачу чогось, однак потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати, про їхнє існування можна судити лише за поведінкою людей, і вони виступають мотивом до дії, оскільки, коли потреба усвідомлюється, вона спонукає стан спрямованості. Спонукування як відчуття нестачі має певну спрямованість і є поведінковим проявом потреби, сконцентрованим на досягненні мети, і коли людина досягає мети, її потреба виявляється задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною, причому ступінь задоволення впливає на поведінку в схожих обставинах, оскільки люди прагнуть повторювати поведінку, що асоціюється із задоволенням потреби, та уникати поведінки, пов'язаної з недостатнім задоволенням.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, менеджери повинні створювати такі ситуації, за яких працівники могли б задовольняти свої потреби через поведінку, що веде до досягнення організаційних цілей. Процес задоволення потреб є цілеспрямованою діяльністю, тому потреби виступають джерелом активності особи, і суб'єктивно усвідомлюючи мету як потребу, людина переконується, що задовольнити останню можна лише шляхом досягнення мети. Потреби як внутрішні психічні стани регулюють поведінку людини, визначають спрямованість її мислення, відчуттів і волі, а задовольняючи потреби та досягаючи мети, людина створює нові об'єкти та нові умови середовища, які породжують нові потреби. Не лише мислення, але й воля активізується потребами, і завдяки вольовому зусиллю, цілеспрямованості, наполегливості та завязатості людина долає труднощі та перешкоди на шляху задоволення потреб. Потреби можуть бути основними причинами певних психічних станів, переживань та відчуттів, і залежно від того, задовольняються вони чи ні, людина переживає стан напруги або спокою, радість або горе, відчуття задоволеності або незадоволеності.

Важливою характеристикою потреб є те, що будь-яка з них може виявлятися ситуативно, тобто тільки в конкретний момент, не відображаючи стійку структуру потреб, як, наприклад, поведінка випускника школи, який відчуває потребу в інформації про вищі навчальні заклади і характеризується різким підвищенням активності в спілкуванні з тими, хто може надати таку інформацію, а після її отримання активність у подібних контактах знижується. Як система потреб, так і ситуативні потреби, стаючи джерелом активності особи, регулюють поведінку людини, і, володіючи певною стійкістю та стабільністю, система потреб одночасно є пластичною, оскільки вона може змінюватися під впливом соціальних умов або цілеспрямованого виховання. Потреби класифікуються за різними ознаками: за природою розрізняють первинні потреби, які є фізіологічними та вродженими, такими як потреби в їжі, воді, повітрі, сні та сексі, і вторинні потреби, які є психологічними, наприклад потреби в успіху, повазі, прихильності, владі, належності до когось або чогось; первинні потреби закладені генетично, тоді як вторинні зазвичай усвідомлюються з набуттям досвіду, тому вони більшою мірою розрізняються в різних людей.

До вторинних потреб, які тією чи іншою мірою виявляються у більшості людей, належать домінантність як прагнення контролювати, впливати та спрямовувати поведінку інших; агресія як бажання словом або дією зганьбити, засудити чи принизити; пошук дружніх зв'язків як прагнення до дружби, любові та симпатії; автономія як втеча від обмежень і бажання звільнитися від опіки та регламентації; пасивна покора як прагнення до підкорення силі та очікування допомоги; потреба в повазі з боку інших; потреба в досягненні як бажання подолати, випередити інших, зробити щось швидше та краще; потреба бути в центрі уваги, що виявляється в бажанні завоювати увагу оточення та вражати особистими досягненнями; потреба в грі як перевага розваг над іншою діяльністю; егоїзм як прагнення ставити свої інтереси понад усе; соціальність як ігнорування власних інтересів заради інтересів групи; потреба в самозахисті, що виражається у відстоюванні своїх прав та іміджу; потреба в порядку як тенденція до акуратності та точності; потреба уникнення небезпеки, що полягає в бажанні виключити ризик та ухиленні від боротьби; та потреба в подоланні поразок, тобто бажання компенсувати минулі невдачі. За характером предмета потреби розподіляються на матеріальні, в яких виявляється залежність людини від предметів матеріальної культури, таких як їжа, одяг, житло, та духовні, які виражаються в залежності від продуктів суспільної свідомості та виявляються у потребі ділитися думками та відчуттями, читати, дивитися кіно, слухати музику, причому особливо слід виділити духовну потребу в спілкуванні, і ці дві групи потреб є нерозривно пов'язаними. За ступенем

усвідомлення потреби можуть бути усвідомленими, коли людина знає, чого хоче, і думає над способами досягнення, або неусвідомленими, коли вони виявляються як потяги, і людина лише відчуває, що їй чогось бракує, але не уявляє, що потрібно зробити для зняття напруги, хоча посилення потреби збільшує ймовірність її усвідомлення. За ступенем важливості для людини розрізняють потреби домінуючі та другорядні, причому перші можуть пригнічувати всі інші та визначати основні напрями поведінки та діяльності. Незважаючи на різноманітність, потреби мають загальні властивості: вони завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне; їм властиві різноманітність та здатність до розвитку; більшість із них є циклічними, тобто періодично виникають знову, що ускладнює можливість задовольнити будь-яку потребу раз і назавжди.

### **5. Мотиви діяльності: поняття, функції та типологія**

Мотив (від лат. *movere* — приводити в рух) є внутрішнім, переважно усвідомленим спонуканням до діяльності, що пов'язане із задоволенням певних потреб. Мотиви виникають на основі потреб, але не є їх прямим відображенням; вони відносно самостійні, оскільки одна й та сама потреба може породжувати різні мотиви залежно від індивідуального досвіду, цінностей і ситуації.

Співвідношення потреби та мотиву: потреба виражає загальну спрямованість активності, а мотив конкретизує її у формі цільового спонукання. Діяльність людини здебільшого є полімотивованою, тобто спонукається не одним, а системою мотивів, які можуть посилювати, послаблювати або суперечити один одному.

#### **Основні функції мотивів:**

- **Спонукальна** — забезпечує енергетичний імпульс до дії.
- **Направляюча** — визначає вибір лінії поведінки та способів досягнення мети.
- **Регулююча** — коригує інтенсивність і тривалість діяльності залежно від особистісних або колективних орієнтирів.

#### **Класифікація мотивів:**

- *За змістом*: політичні, етичні, естетичні.
- *За джерелом*: соціальні, колективістські, діяльнісні (пов'язані з процесом праці), заохочувальні (стимульні).
- *За часом дії*: постійні, довготривалі, короткочасні.
- *За силою впливу*: сильні, помірні, слабкі.
- *За актуальністю*: реальні (чинні) та потенційні.
- *За ступенем усвідомленості*: усвідомлені та неусвідомлені (спонуки).

Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б у загальних рисах знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки,

взаємини, важелі впливу та можливі результати. У науковій літературі існує кілька значень поняття мотиву, яке походить від латинського *movere* — приводити в рух, штовхати: це насамперед усвідомлені внутрішні спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; це сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що викликають активність людини та визначають її спрямованість; це усвідомлювані причини вибору дій та вчинків. Мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб, однак вони є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу та стійкість, і за однієї й тієї самої потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви, як, наприклад, природна потреба в їжі властива всім, але люди купують різні продукти. Якщо потреби становлять сутність та механізм усіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності, оскільки потреба людини — це випробовувана нею потреба в чомусь, а мотиви — це її спонуки у зв'язку з цією потребою. Мотиви з'являються майже одночасно з потребами та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб, а зв'язок потреб і мотивів виявляється також у тому, що потреби реалізуються в поведінці та діяльності за допомогою мотивів.

Мотив породжується певною потребою, яка є кінцевою причиною людських дій, і хоча мотив виражає готовність до дії та спонукає до неї, він може і не перерости в дію або поведінку, у такому разі відбувається боротьба мотивів, у якій перемагає та актуалізується найсильніший із них. Складні види діяльності, як правило, відповідають не одному, а кільком взаємодіючим мотивам, що створюють розгалужену систему мотивації дій та вчинків людини, наприклад, потребу в навчанні людина реалізує в навчальній діяльності, яку обирає під впливом сформованих мотивів. У процесі виникнення та формування мотиви чинять взаємний вплив, оскільки, розвиваючись та зміцнюючись, вони сприяють зміцненню потреби, а розвиток потреб, своєю чергою, сприяє більш ефективному формуванню мотивації та виникненню нових мотивів. Мотиви пов'язані також зі спрямованістю особи, тобто з сукупністю її найважливіших життєвих цілей, однак спрямованість є поняттям більш широким, ніж мотив, оскільки вона впливає на виникнення мотивів, хоча й мотиви сприяють формуванню спрямованості, і система стійких мотивів може свідчити про сформовану спрямованість, причому якщо спрямованість виражає спрямованість до мети, то мотивами визначається її постановка, наприклад, професійна спрямованість людини — прагнення оволодіти тією чи іншою професією — виникає під впливом сукупності мотивів, пов'язаних із популярністю, престижністю та прибутковістю цієї професії. Розглядаючи поведінку людини та аналізуючи її вчинки, необхідно прагнути з'ясувати мотиви, оскільки тільки в цьому випадку можна судити,

чи є той чи інший вчинок випадковим або закономірним для неї, запобігти виникненню одних рис особистості та заохотити розвиток інших.

Мотиви класифікуються за групами. До першої групи входять мотиви, пов'язані з найважливішими суспільними потребами особи за критерієм їхнього змісту, і в цьому випадку розрізняють мотиви політичні, які обумовлюються позицією особи щодо політики, етичні, засновані на етичних нормах та принципах, і естетичні, що відображають потребу в прекрасному. За джерелом виникнення та обумовленості, а також за особливостями регуляції розрізняють мотиви соціальні, колективістські, діяльнісні та заохочувальні; джерелом виникнення патріотичних мотивів є країна, де народилася та живе людина, колективістські мотиви виникають внаслідок готовності людини керуватися в поведінці інтересами конкретного колективу, до якого вона належить, і усвідомлення особою відповідальності перед колективом спонукає таку поведінку, яка будується відповідно до норм його життя, взаємин, громадської думки, традицій та мікроклімату; діяльнісні мотиви виникають на основі конкретної діяльності людини та є наслідком особливостей трудової діяльності та умов конкретної праці, тоді як джерелом виникнення заохочувальних мотивів є матеріальне та моральне стимулювання, винагорода у вигляді заробітної плати, премій, надбавок або похвал. В окрему групу об'єднуються мотиви за видами діяльності: суспільно-політичні, професійні та навчально-пізнавальні. За часом прояву розрізняють мотиви постійні, які діють протягом усього життя людини, наприклад пов'язані із задоволенням природних потреб, тривалі, що діють протягом багатьох років, наприклад пов'язані з пізнавальною потребою особи, та короткочасні, які діють протягом обмеженого часового інтервалу, наприклад у зв'язку з пізнанням нового. За силою прояву мотиви підрозділяють на сильні, що становлять особливо дієву мотивацію, помірні, які характеризуються середньою силою прояву, та слабкі, що несуттєво впливають на діяльність, хоча й спонукають її. За проявом у поведінці розрізняють мотиви реальні, або актуальні, які спонукають поведінку та діяльність, і потенційні, що сформувалися в особі, але не виявляються в даний момент або тому, що людина готується до майбутньої діяльності, або тому, що вона займалася нею раніше, але переключилася на іншу. За ступенем усвідомленості мотиви бувають усвідомленими та неусвідомленими, причому останні зазвичай називають спонуканими, і існують різні точки зору на проблему усвідомленості мотивів, зокрема О. Леонтьєв вважає, що мотиви актуально не усвідомлюються, О. Петровський стверджує, що мотиви далеко не повністю усвідомлюються людиною, а З. Фрейд зазначає, що люди не віддають собі повного звіту про витoki власної мотивації, що свідчить про існування неусвідомлюваних мотивів. Як правило, діяльність людини спонукає не одним, а багатьма мотивами, що перебувають у різних

взаєминах, і в основі того чи іншого вчинку може бути боротьба мотивів, вони можуть посилювати або послаблювати один одного, і серед них можна виділити основний мотив, який підпорядковує собі інші. Мотиви виконують три основні функції: спонукальну, яка полягає в тому, що мотиви обумовлюють вчинки особи, її поведінку та діяльність, і реалізація особи залежить насамперед від сили мотивів та їх актуалізації, тобто перетворення на основні імпульси психологічної активності, що детермінують поведінку; направляючу, яка полягає у виборі та здійсненні певної лінії поведінки та діяльності та залежить від стійкості мотивації, ієрархії, множинності та сили мотивів; та регулюючу, яка полягає в тому, що поведінка та діяльність залежно від особливостей мотивації носять або особистий характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу чи організації.

## **6. Стимули та стимулювання як інструменти мотиваційного впливу**

Стимули (від лат. *stimulus* — загострена палиця, що використовувалася для підганяння тварин) — це зовнішні чинники (предмети, обіцянки, дії, можливості), які здатні підвищити інтенсивність певних мотивів, за умови, що вони сприймаються людиною як значущі та відповідають її потребам.

Принципова відмінність стимулу від мотиву полягає в тому, що стимул — це зовнішній об'єкт або умова, а мотив — це внутрішнє прагнення особистості. Стимул трансформується в мотив лише в разі його суб'єктивного прийняття та оцінки як справедливого, досяжного та релевантного.

### **Функції стимулювання:**

- *Економічна* — сприяє зростанню продуктивності праці.
- *Соціальна* — забезпечує працівникові певний соціально-економічний статус.
- *Соціально-психологічна* — впливає на ціннісні орієнтації, потреби та установки.
- *Етично-виховна* — формує моральні якості особистості.

### **Класифікація стимулів:**

- **За суб'єктами інтересів:** суспільні, колективні, індивідуальні.
- **За способом задоволення потреб:** матеріальні (грошові: зарплата, премії, кредити; негрошові: житло, путівки, умови праці) та нематеріальні (соціальні, моральні, творчі, соціально-психологічні, самоствердження).
- **За характером впливу:** заохочувальні та примусові (догани, зниження в посаді, штрафи, звільнення).

Стимули, термін яких походить від латинського *stimulus*, що означало загострену палицю, якою підганяли тварин, мають велике

значення в мотиваційному процесі. Стимули є зовнішніми подразниками, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини, і до них належать винагорода, підвищення по службі, управлінська дія керівника, страх, відповідальність, прагнення до самовираження та багато інших чинників. Таким чином, стимули являють собою блага у вигляді предметів, цінностей тощо, які можуть задовольнити потреби людини за умови виконання нею певних дій, причому стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань та можливостей, а також багато іншого, що пропонується людині як компенсація за її дії або що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули найчастіше характеризують певні блага, тоді як мотиви виражають прагнення людини отримати їх, і та чи інша форма стимуляції праці тільки тоді стає спонукальною силою, коли перетворюється на мотив, тобто коли приймається особою та відповідає якій-небудь її потребі. Наприклад, щоб грошова премія стала мотивом поведінки та діяльності працівника, необхідно усвідомити її як справедливу винагороду за працю, і тоді прагнення людини заслужити премію як мотив діяльності сприятиме підвищенню ефективності праці, однак для працівників, які не сподіваються отримати це заохочення через низьку професійну підготовку або особисту недисциплінованість, грошова премія не стає мотивом, залишаючись на рівні стимулу, оскільки вона не прийнята ними як спонукування. Стимул може не перерости в мотив і в тому випадку, якщо він вимагає від людини неможливих або неприйнятних дій, внаслідок чого він буде відкинутий або знехтуваний, як, наприклад, пропозиція бригаді будівників великої суми грошей за спорудження складного об'єкта не стане для них мотивом дій, якщо вони не мають необхідної кваліфікації або у них немає потрібної техніки та обладнання.

Стимулювання можна визначити як процес використання конкретних стимулів для користі людини та організації, як дію на трудову поведінку працівника через створення особливо значущих умов, що спонукають його діяти певним чином, як вплив, спонуку, зовнішнє підштовхування до певних дій. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю. У процесі мотивації працівників стимулювання виконує кілька функцій: економічну, оскільки ефективно стимулювання робітника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішенню економічних завдань; соціальну, оскільки, отримуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних та соціальних благ і займає певне місце в соціальній структурі колективу та суспільства загалом; соціально-психологічну, оскільки стимулювання впливає на формування

внутрішнього світу працівника — його потреб, цінностей, орієнтацій, установок, мотивів трудової поведінки та ставлення до праці; та етично-виховну, що реалізується через формування етичних якостей особи працівника. Розглянуті функції стимулювання комплексно впливають на трудову поведінку та мотивацію працівників, однак стимулювання є лише одним із засобів мотивування, і воно тим рідше застосовується як засіб управління людьми, чим вищий рівень розвитку відносин в організації, що пов'язано з тим, що в результаті виховання та навчання як одного з методів мотивування працівники виявляють зацікавлену участь у справах організації, не чекаючи або взагалі не отримуючи відповідної стимулюючої дії.

Стимули класифікуються за різними ознаками. За суб'єктами інтересів розрізняють три групи тісно взаємопов'язаних стимулів: суспільні, колективні та індивідуальні. В основі суспільного стимулювання лежать інтереси суспільства загалом, загальнодержавні інтереси, покликані заохочувати ті чи інші види трудової діяльності, що відповідають політиці держави в різних сферах суспільного життя. Колективні стимули пов'язані з дією на розмір доходів підприємства, його підрозділів, цільових та виробничих груп, і з розвитком ринкових відносин колективними стимулами дедалі більшою мірою стають ціни та прибуток підприємства. Структура індивідуальних стимулів загалом збігається зі структурою матеріальних та нематеріальних стимулів, що не випадково, оскільки інтереси працівника є усвідомленими потребами, причому особисті стимули тісно переплетені з колективними та суспільними, що відображає взаємодію відповідних інтересів. Залежно від того, на задоволення яких потреб працівника спрямовані стимули, їх ділять на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули засновані на майнових інтересах працівників, і в зв'язку з цим розрізняють стимули грошові, до яких належать заробітна плата та тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибутку, компенсації, кредити на покупку дорогих речей, позики на будівництво житла та інші, і негрошові, такі як умови побутового обслуговування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови, надання житла, путівок на відпочинок та лікування, організація праці тощо. До нематеріальних стимулів належать дії, пов'язані із соціальними, моральними, творчими та іншими потребами працівника. Соціальні стимули пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися службовими сходами, займатися престижною працею, і вони є дуже значущими для ініціативних, відповідальних та честолюбних співробітників. Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні та повазі, етичному схваленні, і вони виявляються в таких формах, як оцінка роботи керівником, усна та письмова подяка, почесні звання, вчені ступені, дипломи, публікації в пресі, урядові нагороди та інше, причому

роль і значущість моральних стимулів змінюються залежно від морального стану суспільства загалом і конкретного колективу зокрема. Творчі стимули розраховані на задоволення потреб працівника в творчій самореалізації, і до них належать доручення складних та відповідальних творчих завдань, самостійний характер роботи, можливість самостійно планувати порядок виконання завдань, брати участь у спільному обговоренні проблем підрозділу та підприємства. Соціально-психологічні стимули пов'язані з потребою в спілкуванні, оскільки колеги по роботі не тільки є суб'єктами спілкування, але й загалом виконують функцію соціально-психологічного стимулювання, створюючи відповідно сприятливий або негативний моральний клімат у колективі. Стимули самоствердження відносяться до внутрішніх рушійних сил людини, що спонукають її до досягнення поставлених цілей без прямої зовнішньої дії, і вони є найсильнішими стимулами з відомих, однак виявляються тільки в найрозвиненіших, честолюбних та цілеспрямованих людей. За способом дії на підлеглих стимули підрозділяють на заохочення та примушення, тобто разом із заохоченнями та підтримкою певної діяльності стимули можуть блокувати її, і до примушення належать зауваження, догана, сувора догана, позбавлення премій, пониження на посаді, перенесення відпустки, різні форми колективної дії та звільнення.

Важливо підкреслити, що стимулювання є лише одним із засобів мотивування. У зрілих організаційних культурах, де сформовано високий рівень внутрішньої мотивації, роль зовнішніх стимулів відносно зменшується, поступаючись місцем самореалізації та зацікавленій участі в справах організації.

Мотиваційний менеджмент являє собою комплексну систему, що об'єднує потреби, мотиви, стимули та управлінські дії в єдиний процес, спрямований на гармонізацію особистих цілей працівників із завданнями організації. Ефективність цієї системи залежить від глибокого розуміння природи людської поведінки, а також від умілого використання всього арсеналу мотиваційних інструментів відповідно до ситуаційного контексту.

## **ТЕМА 2: ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **План**

1. Сутність та призначення трудової мотивації.
2. Основні принципи трудової мотивації.
3. Психологічні характеристики особи, що впливають на трудову мотивацію.

### **1. Сутність та призначення трудової мотивації**

Ефективна діяльність будь-якої організації неможлива без формування в персоналу стійкої налаштованості на високопродуктивну працю, без розвиненої прихильності до компанії та внутрішньої зацікавленості в кінцевих результатах. Відсутність особистої зацікавленості працівника в результатах своєї праці унеможливило досягнення високих сталих робочих показників. Трудова активність передусім визначається усвідомленим бажанням людини працювати якісно.

Численні дослідження підтверджують нерозривний кореляційний зв'язок між рівнем трудової мотивації персоналу та продуктивністю праці. Інтерес дослідників і практиків управління до проблематики трудової мотивації пояснюється тим, що саме в цій сфері розташовані рушійні сили, які спонукають працівників працювати з повною самовіддачею на користь організації.

Робоча поведінка персоналу є результатом інтегративної взаємодії чинників організаційного середовища та мотиваційної сфери працівника, до якої належать його потреби, ціннісні орієнтації, установки та очікування. За умов високої трудової мотивації професійний потенціал працівника реалізується на рівні 70–80 %, тоді як за низької мотивації цей показник не перевищує 20–30 %. Отже, посилення трудової мотивації здатне збільшити віддачу від співробітників у 2–3 рази.

Трудова мотивація виявляється у трьох взаємопов'язаних станах: зацікавленості в кінцевих результатах праці, задоволеності роботою та рівні прихильності працівника до організації, що означає ступінь його відданості її цілям та інтересам.

Настрій на високу самовіддачу є складним психологічним утворенням, яке формується під впливом широкого спектра чинників зовнішнього середовища. Розуміння впливу мотивації на результати праці змушує керівників критично оцінювати умови праці, сформовану практику управління, психологічний клімат у підрозділах, систему стимулювання та організаційну культуру з погляду їхнього мотиваційного потенціалу. Грошові стимули є важливим, однак не єдиним чинником, що визначає трудову мотивацію. Необхідним є комплексний підхід до створення мотивуючого організаційного середовища — сукупності умов, які

максимально сприяють підвищенню внутрішньої спонуки працівників до ефективної праці.

Керівництво, яке прагне високих результатів, має цілеспрямовано діяти на посилення трудової мотивації, підвищуючи зацікавленість у кінцевих результатах, зростання прихильності компанії та задоволеності працею. Це досягається лише за умови, що робочі умови повною мірою відповідають потребам, цінностям, установкам і очікуванням працівників. Сподівання на самостійне віднайдення працівником внутрішніх стимулів є невинуватим. Створення мотивуючого робочого середовища має стати пріоритетним завданням управління. Ігнорування людського чинника та нерозуміння основних мотивів, що детермінують трудову поведінку, можуть призвести до негативних змін у мотиваційній сфері, що виявляються в зниженні задоволеності працею, падінні зацікавленості в результатах і послабленні прихильності організації.

## **2. Основні принципи трудової мотивації**

Для розуміння трудової поведінки працівників і побудови ефективної системи мотиваційного впливу необхідно враховувати ключові принципи, що визначають зв'язок між мотивацією та робочою поведінкою: полімотивованість, ієрархічну організацію мотивів, компенсаторні відносини між мотивами, принципи справедливості, підкріплення та динамічності мотивації.

**Полімотивованість трудової поведінки** означає, що людина готова максимально реалізовувати свій потенціал лише тоді, коли робота їй отримувана винагорода дають змогу задовольнити її найважливіші потреби, а також коли вона вбачає сенс у високій трудовій активності. Поведінка працівника одночасно детермінується численними мотивами, що може породжувати як синергію, так і конфлікт мотивів. Опитування працівників різних організацій виявили типові потреби, що визначають вибір місця роботи та готовність до високовідданої праці: гідна оплата, належні умови праці, привабливі кар'єрні перспективи, сприятливий психологічний клімат, добрі стосунки з керівництвом, цікава робота, можливості для ініціативи та самостійності, професійне навчання, впевненість у майбутньому та соціальний захист. Багато керівників помилково виходять з припущення про обмежений набір потреб підлеглих, що знижує ефективність мотиваційних заходів.

**Ієрархічна організація мотивів** передбачає, що більший вплив на трудову поведінку здійснюють мотиви, пов'язані з потребами, які посідають вищі позиції в індивідуальній ієрархії працівника. Неможливість задоволення найважливіших потреб має особливо сильний вплив. Ієрархія мотивів різниться залежно від категорії персоналу: для рядових працівників першість належить оплаті праці, умовам, навчанню та

соціальному захисту; для керівників середньої ланки — оплаті, кар'єрним перспективам, стосункам із керівництвом, ініціативі та навчанню. Ефективна система стимулювання має враховувати диференційовану чутливість різних категорій до однакових стимулів.

**Компенсаторні відносини між мотивами** полягають у тому, що недостатня сила одних мотивів може бути зрівноважена дією інших, що підтримує необхідний загальний рівень трудової мотивації. Наприклад, малозмістовна робота може компенсуватися високою зарплатою, а невисока оплата — творчою самостійністю. Однак компенсаторні можливості обмежені в часі, і з часом така рівновага може вичерпатися, що призводить до зниження мотивації та плінності кадрів.

**Принцип справедливості** виявляється в тому, що працівники схильні оцінювати справедливість обмінів між власним трудовим внеском і отриманою винагородою, порівнюючи себе з іншими. Уявлення про справедливість є суб'єктивним і може не збігатися з оцінкою керівника. Від сприйняття справедливості залежить прагнення працівника до якісної роботи. Якщо працівник вважає свій внесок недооціненим, він або знижує активність, або шукає інше місце роботи. Завдання керівника — формувати в підлеглих упевненість у збалансованості та справедливості обмінів.

**Принцип підкріплення** ґрунтується на тому, що поведінка, яка призводить до позитивних наслідків, закріплюється та повторюється; поведінка, що має негативні наслідки, припиняється; поведінка, яка не супроводжується ні винагородою, ні покаранням, не набуває стійкості. Винагорода виступає позитивним підкріпленням, покарання — негативним. Підкріплення може бути зовнішнім (подяка, премія) та внутрішнім (відчуття задоволення, гордість). Важливим є баланс між позитивними та негативними підкріпленнями, а також між зовнішніми та внутрішніми формами.

**Динамічність мотивації** означає, що трудова мотивація не є незмінною характеристикою; вона трансформується з часом, під впливом життєвих обставин, професійного досвіду, сімейного стану, освіти, ринкової ситуації та інших чинників. Мотиваційна сфера змінюється як на довгостроковому горизонті, так і ситуативно. Якщо в кінці 1990-х років домінували потреби в оплаті, стабільності та соціальному захисті, то в 2000-х роках на передній план вийшли зміст праці та кар'єрне зростання. Сучасна кризова ситуація знову актуалізувала базові потреби. Управління мотивацією є більш ефективною стратегією, ніж покладання на стабільність мотиваційного профілю працівника.

Для глибокого розуміння трудової поведінки підлеглих та побудови ефективної системи впливу на їхню мотивацію необхідно розібратися в ключових принципах, які визначають зв'язок між трудовою мотивацією та робочою поведінкою людини, до яких належать полімотивованість

трудової поведінки, ієрархічна організація мотивів, компенсаторні відносини між мотивами, принцип справедливості, принцип підкріплення та динамічність мотивації. Полімотивованість трудової поведінки полягає в тому, що людина далеко не завжди прагне працювати з високою віддачею, оскільки вона готова максимально реалізувати в праці свій потенціал, тобто свої здібності, досвід, знання та ділові якості, лише тоді, коли робота та її винагорода, яку вона отримуватиме в результаті, дозволяють задовольнити найважливіші потреби, коли вона бачить сенс у тому, щоб викладатися на роботі, та коли вона в цьому безпосередньо зацікавлена. Тому керівник повинен бути хорошим психологом, йому слід навчитися розуміти, на яких струнах, на яких інтересах підлеглого можна зіграти, щоб розпалити в ньому бажання напружено трудитися заради поставлених цілей, враховуючи при цьому, що людина має безліч найрізноманітніших потреб і схильна обзаводитися все новими й новими, а на поведінку працівників може одночасно впливати безліч мотивів.

Розуміння полімотивованості допоможе, з одного боку, так впливати на мотивацію підлеглих, щоб вони працювали ефективно і з бажанням, а з іншого – уникати конфлікту мотивів, коли різні мотиви вимагають від людини різних ліній поведінки, різних дій або рішень, як, наприклад, коли робітник може прагнути відповідати вимогам бригадира, пов'язаним із високою продуктивністю праці, і в той же час прагнути уникнути зіставлення себе з товаришами по бригаді, тобто не висовуватися і не перевищувати негласно встановлений рівень продуктивності. Численні опитування працівників різних організацій дозволили скласти перелік часто згадуваних потреб, прагнення до задоволення яких не тільки визначає вибір місця роботи, але й формує готовність працювати з високою віддачею, а саме потреба в гідній оплаті праці, у хороших умовах праці, у привабливих кар'єрних перспективах, у сприятливому кліматі в трудовому колективі, у хороших взаємовідносинах з керівництвом, у цікавій роботі, у можливостях для прояву ініціативи та самостійності, у можливостях для навчання і професійного розвитку, в упевненості в завтрашньому дні та гарантіях зайнятості, а також у хорошому рівні соціального захисту. В той же час багато керівників поводяться зі своїми підлеглими так, ніби в них є одна, максимум дві потреби, а потім розробляють засоби мотивації, засновані на цих припущеннях, тому не дивно, що результати виявляються не такими високими, як очікувалося.

Говорячи про ієрархічну організацію трудової мотивації, зазвичай мають на увазі такі взаємовідносини між трудовими мотивами, коли більш виражений вплив на трудову поведінку здійснюють мотиви, в основі яких лежать потреби, що мають для людини більше значення і займають тому більш високе місце в ієрархії її трудової мотивації, причому особливо сильно на поведінку людини впливає неможливість задоволення

найважливіших для неї потреб. Для різних людей положення певного мотиву в ієрархії може бути різним, і відповідно різним буде його вплив на робочу поведінку, наприклад, для однієї людини ставлення до роботи визначатиме заробіток, для іншої – прагнення до влади, для третьої – можливість мати вільний час для занять із дитиною. Як показують результати опитувань, проведених у різних компаніях, ієрархія найбільш значущих потреб і відповідних мотивів праці для рядових працівників помітно відрізняється від аналогічної ієрархії для керівників середньої ланки, хоча тут є й певні збіги: для рядових працівників на першому місці стоїть гідна оплата праці, на другому – хороші умови праці, на третьому – можливості для навчання і професійного розвитку, на четвертому – упевненість у завтрашньому дні та гарантія зайнятості, а на п'ятому – хороший рівень соціального захисту; для керівників середньої ланки на першому місці також знаходиться гідна оплата праці, на другому – привабливі кар'єрні перспективи, на третьому – хороші взаємовідносини з керівництвом, на четвертому – можливості для прояву ініціативи та самостійності, а на п'ятому – можливості для навчання і професійного розвитку. Створюючи в організації систему стимулювання праці або перебудовуючи її, необхідно враховувати різний ступінь чутливості різних категорій персоналу до одних і тих самих стимулів, оскільки ефективна система стимулювання повинна вибірково встановлювати принципи стимулювання праці різних категорій персоналу.

Множинність мотивів, що визначають поведінку людини, передбачає існування певного зв'язку між ними, і між мотивами можуть встановлюватися компенсаторні відносини, тобто недостаття сила одних мотивів через неможливість задоволення відповідної потреби може компенсуватися або врівноважуватися дією інших мотивів, підтримуючи таким чином необхідний рівень трудової мотивації. Наприклад, не дуже цікава робота може бути привабливою через високу заробітну плату, і навпаки, недостатньо висока, з погляду працівника, оплата його праці може компенсуватися можливістю виконання самостійної та творчої роботи. Система таких мотиваційних протиріччя, яка вибудовується іноді свідомо, а іноді неусвідомлено, дозволяє людині без серйозних психологічних потрясінь пережити важкі періоди в житті та в розвитку своєї кар'єри, і для підтримки необхідного настрою на виконання своєї роботи з високою віддачею в умовах, коли не задовольняються ті чи інші значущі для людини потреби, їй потрібні особливі аргументи, що виражається зазвичай таким чином: людина може розмірковувати, що хоч їй платять мало, але вона має хороші кар'єрні перспективи, тому головне – не поспішати і не робити необачних кроків; або що хоч їй доводиться виконувати малозмістовну, нецікаву роботу, але вона має хорошу нагоду для завершення свого навчання; або що хоча на цій роботі немає можливостей

просування по службі, але тут такий рівень заробітної плати, який важко знайти де-небудь ще. Коли говориться про компенсаторні відносини між різними мотивами, важливо враховувати один істотний момент – компенсаторні можливості тих чи інших мотивів мають обмежені часові рамки, оскільки мине певний час, який іноді обчислюється роками, іноді місяцями, а іноді лише днями, і можливості компенсації можуть вичерпатися, тому не слід покладатися на те, що нестачу грошової мотивації, тобто низьку заробітну плату, можна нескінченно довго компенсувати моральними стимулами, вільним графіком або можливістю виконання самостійної та творчої роботи, оскільки досвід багатьох організацій показує, що така економія обертається високою плінністю кадрів.

Трудова мотивація робить ставлення людини до найрізноманітніших аспектів робочої ситуації упередженим, і ця упередженість особливо яскраво виявляється в схильності працівників до оцінки справедливості відносин, що складаються між ними та організацією, що насамперед передбачає оцінку справедливості обмінів, тобто зіставлення того, що працівник дає організації, і того, що вона отримує натомість. Працівники націлені на встановлення справедливих і чесних відносин з організацією та з іншими людьми і прагнуть змінити ті робочі взаємовідносини, які вони оцінюють як несправедливі або нечесні, причому саме уявлення про справедливість формується в людини на основі порівнянь – працівник порівнює той внесок, який він зробив у роботу підрозділу та організації, і те, що він отримав від організації, з тим внеском, який зробили інші працівники, з якими він порівнює себе, та з тим, що вони отримали від організації. Дуже важливо розуміти, що уявлення про справедливість є суб'єктивним, оскільки воно виникає у свідомості працівника і являє собою його власну думку, оцінку або уявлення щодо оцінки його трудового внеску, і те, що працівник може розглядати як несправедливу оцінку його трудового внеску, його керівник може вважати цілком справедливим, тому думки підлеглого та його керівника про те, що є справедливим, а що ні, можуть не збігатися. Саме від того, наскільки справедливими, з погляду працівника, є обміни між ним та організацією, залежить його прагнення до хорошої роботи на користь організації-роботодавця, і працівник, який вважає, що його трудовий внесок не оцінений належним чином, вважає свої інтереси ущемленими і починає працювати гірше або шукає інше місце роботи, тому завдання керівника полягає у формуванні в підлеглих упевненості у справедливості та збалансованості обмінів, що відбуваються між ними та організацією, а для цього керівнику необхідне знання психології, вміння поглянути на ситуацію очима іншої людини та розуміння того, як підлегли сприймають свою роботу в організації і як вони можуть реагувати на ті чи інші дії або слова керівника.

Принцип підкріплення ґрунтується на тому, що поведінка або дії людини, які приводять до певних результатів, як правило, спричиняють за собою певні наслідки, і якщо ці наслідки є для неї позитивними, то в схожих ситуаціях людина прагнучиме знову і знову діяти так само, якщо ж наслідки будуть негативними, небажаними, то людина постарасться змінити свою поведінку, щоб уникнути таких наслідків у майбутньому, як, наприклад, коли працівники прагнуть у точності виконувати вимоги свого безпосереднього керівника, тому що порушення цих вимог у минулому каралося покаранням у вигляді догани, позбавлення премії, виключення зі складу резерву або перенесення відпустки на незручний час. У загальному вигляді принцип підкріплення реалізується в трьох формах: по-перше, люди продовжують таку поведінку і дії, які винагороджуються, тобто спричиняють за собою позитивні для працівника наслідки; по-друге, люди припиняють таку поведінку і дії, які спричиняють за собою покарання; по-третє, люди не схильні закріплювати і стійко відтворювати таку поведінку і такі дії, які не спричиняють за собою ні винагороди, ні покарання. Винагорода при цьому виступає як позитивне підкріплення, а покарання – як негативне, причому підкріплення може бути як зовнішнім, наприклад подяка, премія, отримання пільг, так і внутрішнім, тобто таким, що йде від самої людини, як-от відчуття задоволення, гордість за досягнуті успіхи. Керівнику постійно доводиться стикатися з необхідністю закріплення у своїх підлеглих позитивних зразків поведінки, таких як прояв самостійності, високого рівня дисципліни та відповідальності в дорученій роботі, і викорінення таких видів поведінки, які негативно позначаються на результатах роботи підрозділу, наприклад пасивності, небажання приймати самостійні рішення, порушення трудової дисципліни, і при виборі дієвих позитивних і негативних підкріплень важливо знайти вірний баланс між ними, а також дотримати баланс між зовнішніми і внутрішніми підкріпленнями, при цьому, спонукаючи працівників до бажаних з погляду успішної роботи підрозділу моделей поведінки, важливо звертатися до таких внутрішніх заохочень, як зростання самоповаги, переживання успіху, гордість за свої досягнення.

Важливим питанням є визначення того, чи є трудова мотивація незмінною, стабільною характеристикою, що визначає поведінку людини на роботі, чи його зацікавленість і працьовитість більше залежать від ситуації, оскільки від відповіді на це питання залежатиме вибір стратегії в роботі з персоналом. Якщо виходити з того, що мотивація людини достатньо стабільна і існує певний тип мотивації, який визначає професійну успішність, такий як самостійність, відповідальність, прагнення до самореалізації, то великий акцент слід робити на відборі відповідних працівників, які за природою обдаровані цими якостями, і в певній мірі дійсно можна говорити про те, що працьовитість, відповідальність,

цілеспрямованість як вірні ознаки високої мотивації властиві за природою деяким людям, і вони проявляють ці якості в усіх ситуаціях, з якими їм доводиться стикатися. Проте якщо ми виходимо з того, що мотивація є динамічною, то більше зусиль слід спрямовувати на управління мотивацією, і досвід показує, що ця стратегія є більш плідною, оскільки за останні роки були опубліковані результати величезної кількості досліджень, в яких показано, що мотивацією працівників можна успішно управляти, домагаючись істотних покращень у їхній роботі. З мінливістю мотивації стикається будь-який керівник: те, що влаштовувало працівника вчора, перестає його мотивувати, оскільки люди стають старшими, досвідченішими, змінюється їхній сімейний стан, вони отримують освіту – все це впливає на зміни в мотиваційно-спонукальній сфері, з'являються нові запити, нові вимоги, нові очікування, а вирішення старих завдань стає нецікавим. Значущість певного мотиву і його місце в ієрархії може змінюватися не тільки з часом, але й від ситуації до ситуації, причому сам набір потреб, які люди прагнуть задовольнити на роботі, може змінюватися залежно від професійної групи, зовнішніх умов, таких як ринкові умови, конкуренція, державне регулювання, етапу кар'єри та інших чинників, а також велике значення має і ситуація в країні та на ринку праці. Якщо ще зовсім недавно, наприкінці дев'яностих років, оплата праці, упевненість у завтрашньому дні та соціальний захист займали вищі позиції в ієрархії трудової мотивації населення, то у двотисячні роки на перший план вже почали виходити зміст праці та можливість професійного і кар'єрного зростання, а сьогодні для багатьох, з урахуванням складної ситуації в країні, характеризується найбільшою значущістю можливостей задовольнити первинні потреби людини. Набір потреб, які люди прагнуть задовольнити на роботі, може змінюватися не тільки залежно від професійної групи та зовнішніх умов, але й від віку працівника, його сімейного стану, етапу кар'єри, наприклад, якщо на першому етапі роботи в організації для працівника на перший план можуть виходити мотиви, пов'язані з орієнтацією в роботі, зі встановленням особистих контактів з колегами, то пізніше, коли новачок освоївся повною мірою, може зростати значення мотивів, пов'язаних із потребою в посадовому та професійному зростанні, так само як підвищення оплати праці, поліпшення соціальних умов здатне істотно відобразитися на ієрархії трудових мотивів працівників.

### **3. Психологічні характеристики особи, що впливають на трудову мотивацію**

До психологічних характеристик особи, які суттєво впливають на трудову мотивацію, належать: спрямованість, установки, інтереси, схильності, переконання, ідеали, рівень домагань та очікування.

**Спрямованість особи** — це сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність і не залежать від поточної ситуації. Вона виражається в інтересах, схильностях, переконаннях та ідеалах. Розрізняють три типи спрямованості: на взаємодію (прагнення до співпраці та підтримки добрих стосунків у колективі), на задачу (ділова спрямованість, орієнтація на досягнення мети та результат), на себе (особиста спрямованість, прагнення вирішувати власні проблеми, часто за рахунок інших). Знання типу спрямованості співробітників допомагає керівнику обирати адекватні мотиваційні впливи.

**Установки особи** — це обумовлена минулим досвідом готовність реагувати на ситуацію, що виникає при постановці задачі й визначає спрямованість психічних процесів. Установки виконують функції стабілізації діяльності, звільнення від необхідності приймати рішення в стандартних ситуаціях, але можуть ускладнювати адаптацію до нових умов. Розрізняють смислові (виражають особистісне ставлення до значущих об'єктів), цільові (визначають стійкість дій) та операційні (ґрунтуються на минулому досвіді та стереотипах) установки.

**Інтереси особи** — це емоційний прояв пізнавальних потреб, що виявляється в бажанні глибше пізнати значущі об'єкти. Інтереси класифікуються за змістом (особисті, суспільні, професійні, навчальні, ділові), за метою (безпосередні — емоційно привабливі, та опосередковані — усвідомлено значущі), за широтою (вузькі або розподілені між багатьма об'єктами) та за стійкістю (сталі або короточасні захоплення). Стійкі інтереси свідчать про глибокі потреби та здібності особи.

**Схильності** — це вибіркова спрямованість особи на певну діяльність, глибока стійка потреба в ній, прагнення вдосконалювати відповідні вміння та навички.

**Переконання** — усвідомлена потреба, що спонукає особу діяти відповідно до її ціннісних орієнтацій. Вони утворюють систему поглядів (світогляд), ґрунтуються на знаннях і тісно переплетені з волею, виступаючи регулятором свідомості та поведінки.

**Ідеали** — чуттєво-умоглядні образи, духовні цінності та орієнтації, які є активним началом життєдіяльності.

**Домагання** — це звичний і обґрунтований для особи рівень задоволення її потреб. На основі однієї потреби можуть формуватися різні домагання. **Очікування** конкретизують домагання стосовно реальної ситуації, певної поведінки та самооцінки. Рівень домагань визначається вибором складності цілей: особи з високим рівнем обирають важкі, іноді нереальні цілі; із заниженим — легкодосяжні.

Управління рівнем домагань є важливим завданням керівника. Особам із заниженою самооцінкою слід підвищувати рівень домагань через підтримку, заохочення, створення перспектив; особам із невинуватою

завищеними домаганнями — аргументовано корегувати їх, спрямовуючи на реальні досягнення. На рівень домагань впливає також зворотний зв'язок про результати діяльності: його відсутність призводить до втрати цілеспрямованості.

**Темперамент** також впливає на мотиваційну сферу. На основі типології вищої нервової діяльності розрізняють холеричний, сангвінічний, флегматичний та меланхолічний типи. Для холерика характерні швидкість, емоційність, але неврівноваженість; сангвінік — врівноважений, працездатний, товариський; флегматик — стійкий, повільний, інертний; меланхолік — чутливий, обережний, швидко втомлюваний. Кожному типу відповідають певні види робіт та специфічні мотиваційні чинники. Урахування темпераменту дозволяє оптимізувати мотиваційні впливи та підвищити ефективність управління.

До психологічних характеристик особистості, які мають безпосереднє відношення до формування трудової мотивації, належать спрямованість, установки, інтереси, схильності, переконання, ідеали, а також домагання та очікування працівника. Спрямованість особистості являє собою сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особи незалежно від ситуацій, що складаються, і характеризується її інтересами, схильностями, переконаннями, ідеалами, в яких виражається світогляд людини, створюючи стійку орієнтацію поведінки незалежно від конкретної ситуації та зумовлюючи її цілі та мотиви. Розрізняють три типи спрямованості особистості, які одночасно в тому чи іншому ступені є властивими більшості людей, а саме спрямованість на взаємодію, спрямованість на задачу та спрямованість на себе. Спрямованість на взаємодію, або спілкування, означає, що людина прагне до співпраці, бажає підтримувати з колегами хороші відносини, спільно вирішувати конкретні проблеми незалежно від їхнього змісту, цілей діяльності та власної ролі, тобто працювати в колективі. Спрямованість на задачу, або ділова спрямованість, передбачає, що людина робить акцент на досягненні мети, наприклад успішному вирішенні проблеми, що стоїть перед нею, отриманні реальних результатів, оволодінні новими знаннями та навичками, доведенні своєї правоти та значущості. Спрямованість на себе, або особиста спрямованість, полягає в прагненні людей вирішувати в першу чергу власні проблеми, домагатися особистого благополуччя та престижу, по можливості за рахунок інших, і в колективі такі особи намагаються перекладати роботу на інших, а в разі індивідуальної діяльності створюють видимість роботи. Знання спрямованості співробітників допомагає керівникам знайти до них правильний підхід і значно полегшує процес їхньої мотивації.

Установки особистості можна визначити як обумовлену минулим досвідом готовність реагувати на сприйману ситуацію, як

неусвідомлюваний стан готовності, що виникає при постановці завдання та зумовлює спрямованість різних психічних процесів, а також як суб'єктивні орієнтації осіб як членів групи на ті чи інші цінності, що приписують певні способи поведінки. Установки виконують такі функції в діяльності особистості: вони визначають стійкий, послідовний, цілеспрямований характер здійснення діяльності, є механізмом її стабілізації, дозволяють зберегти спрямованість діяльності в ситуаціях, що безперервно змінюються; вони звільняють людину від необхідності приймати рішення і довільно контролювати процес діяльності в стандартних ситуаціях, що зустрічалися раніше; однак вони можуть гальмувати і ускладнювати процес пристосування працівника до нових ситуацій, причому установки особистості виявляються тільки при зміні умов діяльності. Розрізняють три типи установок діяльності особистості: смислові, цільові та операційні. Смислові установки виражають те, що виявляється в діяльності людини ставлення до об'єктів, що мають особистісний сенс, і вони містять такі аспекти: інформаційний, тобто погляди людини на навколишній світ, емоційно-оцінний, тобто симпатії та антипатії щодо значущих об'єктів, та поведінковий, тобто готовність діяти щодо об'єкта, що має особистісний сенс; через смислові установки людина залучається до системи норм і цінностей тієї чи іншої соціальної сфери, вони дозволяють правильно діяти в напружених ситуаціях, сприяють самоствердженню особистості та виражаються в прагненні людини привести в систему особистісні значення знань, норм, цінностей, що містяться в них, з часом стаючи рисами характеру особистості. Цільові установки породжуються метою та визначають стійкий характер виконуваних дій, і в разі переривання дії вони виявляються у вигляді динамічних тенденцій до завершення перерваної дії через мотиваційну напругу людини, що зберігається. Операційні установки виявляються в ході вирішення завдання на основі врахування умов ситуації та прогнозування їхньої ймовірності, що спирається на минулий досвід поведінки в подібних ситуаціях, і вони виявляються в стереотипності мислення, конформності особистості, у загальному настрої організму на виконання завдання.

Інтереси особистості являють собою емоційні прояви пізнавальних потреб людини, які виявляються в бажанні глибше пізнати значущі об'єкти та зрозуміти їх, причому роль інтересів у мотивації є надзвичайно великою, оскільки вони спонукають працівника до діяльності, що відповідає його потребам, тим самим примушуючи особу активно шукати шляхи і способи задоволення виниклого прагнення до знання і розуміння. Задоволення інтересу до об'єкта, що володіє стійкою значущістю, як правило, не призводить до згасання інтересу, а може збагатити і поглибити його, викликати виникнення нових інтересів, тому інтереси є постійним спонукальним механізмом пізнання. Інтереси класифікуються за змістом

цілі, широтою та ступенем стійкості: за змістом вони розподіляються на особисті, суспільні, професійні, навчальні, ділові та інші; залежно від мети інтереси підрозділяють на безпосередні, які викликаються емоційною привабливістю значущого об'єкта, та опосередковані, які виникають тоді, коли реальне значення об'єкта і його значущість для особи збігаються, і оскільки далеко не всі компоненти трудової діяльності є емоційно привабливими – є важка, брудна, монотонна, нецікава робота – то завжди актуальною є задача формування опосередкованих інтересів, які відіграють провідну роль у свідомій організації процесу праці. Інтереси розрізняються також за широтою: в одних людей вони концентруються в одній області, в інших вони виявляються розподіленими між багатьма об'єктами, які мають для них стійку значущість, причому розкиданість інтересів нерідко розцінюється як негативна риса особистості, проте помилково трактувати їхню широту як недолік, оскільки гармонійний розвиток особистості передбачає широту, а не вузькість інтересів, і цінною особливістю особистості є так звана біфокальна або багатофокусність інтересів, коли змістовні інтереси розташовуються у двох, а іноді й у трьох не пов'язаних областях діяльності, що особливо сприятливо для зміни видів діяльності. Інтереси підрозділяються також за ступенем їхньої стійкості, яка виражається в тривалості збереження інтенсивного інтересу, причому стійкі інтереси найповніше виявляють основні потреби особистості і через це стають істотними рисами її психологічного складу, свідчаючи про здібності людини, що прокидаються, однак висновок про наявність у людини стійкого інтересу вимагає глибокого психологічного аналізу, оскільки зовнішні прояви в працівника інтересу, навіть достатньо виразно виражені, можуть вводити керівника в оману, тому про стійкість інтересу слід судити за непрямыми даними, при цьому істотно важливо подолати труднощі в здійсненні діяльності, яка сама по собі не викликає безпосереднього інтересу, але реалізація якої є умовою успішного виконання діяльності, що цікавить людину. Деяка нестійкість інтересів є віковою особливістю молоді та працівників-початківців, у яких інтереси часто набувають характеру короткочасних захоплень, і, беручись із цікавістю за одну справу, вони, не вникнувши в неї, через деякий час спалахують новим інтересом до іншої справи, однак інтерес молоді до різних занять пов'язаний з інтенсивним пошуком покликання і допомагає виявляти та знаходити здібності молодих людей.

Схильності являють собою виборчу спрямованість особистості на заняття певною діяльністю, і основною схильністю людини є її глибокі стійкі потреби в тій чи іншій діяльності, а також прагнення вдосконалювати пов'язані з певною діяльністю вміння та навички. Переконавання розуміються як усвідомлена потреба особистості, що спонукає її діяти відповідно до своїх ціннісних орієнтацій, причому зміст

потреб у формі переконань утворює впорядковану систему поглядів і є світоглядом людини, виступаючи регулятором її свідомості та поведінки, а переконання особистості виражаються в її суб'єктивному ставленні до власних вчинків і пов'язані з глибокою та обґрунтованою впевненістю в істинності знань, принципів та ідеалів, якими вона керується, ґрунтуючись на знаннях, перш за все світоглядного характеру, які, будучи тісно переплетеними з волею, складають зміст мотивів діяльності та формують установки особистості. Ідеали являють собою чуттєві та умоглядні образи, а також способи їх побудови та оперування ними, духовні цінності та орієнтації людини, виступаючи активним началом життєдіяльності особистості. Домагання передбачають звичайний і такий, що обґрунтовує поведінку людини, рівень задоволення її потреб, і на базі однієї потреби можуть сформуватися різні домагання, наприклад, одна людина потребу в їжі може задовольнити, з'ївши бутерброд, тоді як для іншої нормально задоволення в їжі передбачає вишуканий обід у дорогому ресторані. Очікування конкретизують домагання стосовно реальної ситуації, певної поведінки та самооцінки працівника, і, ґрунтуючись на приблизно однакових домаганнях, очікування можуть істотно розрізнятися, наприклад, в умовах економічного спаду очікування працівників значно нижчі, ніж у звичайний час. При різних рівнях домагань очікування працівників істотно розрізняються, так, очікування винагороди за приблизно однакову працю в американського та українського фахівця в сучасних умовах значно відрізняються. У процесі мотивації дуже важливо враховувати різний рівень домагань та очікувань працівників, оскільки для одного працівника, звиклого до невеликих заробітків, встановлення місячного окладу у дві тисячі гривень буде дієвим стимулом, що мотивує добросовісну працю, тоді як в іншого, раніше високооплачуваного співробітника, такий розмір заробітної плати викличе незадоволеність і стане демотивуючим фактором.

Рівень домагань людини визначається тим, які цілі вона обирає для досягнення – важкі або легкі, оскільки людина прагне пережити успіх, тобто задовольнити виниклу потребу якнайкращим способом, і уникнути невдачі, тобто незадоволення потреби, тому найчастіше вона визначає рівень своїх домагань десь між надто важкими та надто легкими завданнями та цілями, щоб зберегти для себе певну перспективу, при цьому працівники з високим рівнем домагань обирають важкі, іноді нереальні цілі, а ті, в кого рівень домагань занижений, обирають легкодосяжні цілі та часто задовольняються частковим результатом. Формування рівня домагань визначається не тільки передбаченням успіху або невдачі, але також врахуванням і оцінкою минулих успіхів або невдач, і знання рівня домагань працівника надає широкі можливості краще зрозуміти мотивацію його поведінки та здійснювати спрямовану дію, що формує кращі якості

особистості. В одних випадках істотно важливою для керівника стає задача підвищення рівня домагань працівника, оскільки він невисоко оцінює себе та свої можливості, що створює в нього відчуття власної неповноцінності та призводить до стійкої втрати впевненості в собі, адже невдачі, що повторюються, можуть стати причиною загального зниження самооцінки, що супроводжується важкими емоційними переживаннями та конфліктами, коли працівник може махнути на себе рукою, і керівник, який постійно невисоко і, здавалося б, об'єктивно оцінює можливості працівника, допускає при цьому серйозну помилку, не враховуючи психологію підлеглого, що примирився з подібним становищем, тому людям із заниженим рівнем домагань слід допомагати знайти віру в себе, підтримувати, підбадьорювати їх, відзначати навіть незначні успіхи. Шляхи підвищення рівня домагань є різними і залежать від особливостей особистості працівника, реальних можливостей керівника та багатьох інших чинників, і такими шляхами можуть бути пряма допомога з боку керівника та робочого колективу, а також різні прийоми створення перспективи для особистості, які можуть бути виявлені спочатку в іншій області, не пов'язаній з тією, в якій виявилися невдачі, з подальшим перемиканням створеної таким чином активності в сферу, де треба підвищити рівень домагань працівника та відновити самооцінку, що знизилася. В інших випадках для керівника важливо дещо знизити рівень домагань працівників, особливо тоді, коли вони ставлять перед собою дуже складні завдання, їхня самооцінка невинуватено завищена, вони зазнаються, у них виникає своєрідний комплекс переваги, і необхідність вирішення подібної задачі пояснюється не тільки тим, що працівника з невинуватено завищеним рівнем домагань погано сприймає колектив, але й тим, що його завищена самооцінка, багато разів вступаючи в суперечність із реальними невдачами, породжує гострі емоційні конфлікти, при цьому працівник, намагаючись ігнорувати особисті невдачі, часто виявляє впертість, ображається, поводить себе неадекватно, прагне пояснити свої невдачі чієюсь протидією, стає підозрілим, озлобленим, агресивним, і при частому повторенні подібні психічні стани можуть бути закріплені як стійкі риси особистості, тому в роботі з такими людьми потрібно аргументовано показувати, що їхні домагання повинні бути більш обґрунтованими і підкріплюватися реальними досягненнями в праці. На рівень домагань людини впливає також наявність інформації про результати її діяльності, оскільки дослідження показують, що поки людина знає результати своєї діяльності, рівень її домагань є більш реальним, мотивація діяльності – цілеспрямованою та осмисленою, а як тільки працівник перестає отримувати таку інформацію, він починає проявляти сліпу та випадкову активність.

Темперамент людини також впливає на її мотивацію, і психофізіологічна типологія І. Павлова розрізняє чотири типи особистостей, на основі якої були більш детально описані типи темпераменту, що відображають характер людини залежно від типу нервової діяльності та темпераменту. Холеричний темперамент характеризується неврівноваженою поведінкою, сильними, але короткочасними емоційними переживаннями, нестійким настроєм із переважанням бадьорого, гучною, різкою, нерівномірною мовою, слабким терпінням, хорошою адаптацією, високою товариськістю, агресивністю в поведінці, збудженим ставленням до критики, пристрасною та захопленою поведінкою і діяльністю, позитивним ставленням до нового та бойовим, ризикованим, без особливого розрахунку ставленням до небезпеки. Сангвінічний темперамент вирізняється добре врівноваженою поведінкою, поверхневими та короткочасними емоційними переживаннями, стійким, життєрадісним настроєм, гучною, живою, плавною мовою, помірним терпінням, відмінною адаптацією, помірною товариськістю, миролюбною поведінкою, спокійним ставленням до критики, енергійною діловою або балакучою поведінкою та діяльністю, байдужим ставленням до нового та обачливим без особливого ризику ставленням до небезпеки. Флегматичний темперамент характеризується відмінно врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким настроєм без великих радощів і печалей, монотонною, повільною мовою, дуже великим терпінням, повільною адаптацією, невисокою товариськістю, стриманістю в поведінці, байдужим ставленням до критики, поведінкою невтомного трудівника, негативним ставленням до нового та холоднокровним, незворушним ставленням до небезпеки. Меланхолійний темперамент визначається дуже врівноваженою поведінкою, глибокими та тривалими емоційними переживаннями, нестійким настроєм із переважанням песимізму, тихою мовою з придиом, дуже слабким терпінням, важкою адаптацією, низькою товариськістю або замкнутістю, істеричністю поведінки, образливим ставленням до критики, нерівномірною, реактивною поведінкою як відповіддю на активність інших, оптимістичним ставленням, що змінюється песимістичним і навпаки, та тривожним, розгубленим, пригніченим ставленням до небезпеки. Відносно трудової мотивації різні типи темпераменту мають свої особливості: сангвініки найкраще підходять для живої, рухомої роботи, що вимагає активності та винахідливості, їхніми позитивними рисами є емоційність, висока працездатність, швидка орієнтація в обстановці, швидке входження в колектив, легке переживання невдач, а негативними – нестійкість у спонукках, нестабільність уваги, здатність ковзати по поверхні та обходити труднощі; флегматики найкраще працюють на одноманітній, монотонній роботі, що не вимагає частої перебудови з одних робіт на інші, їхніми позитивними рисами є спокій

навіть у складних ситуаціях, стійкість у прагненнях і настрої, підтримання виробленого порядку, а негативними – повільне перемикання з одних робіт на інші та тривале прийняття навіть найпростіших рішень; холерики ефективні на роботі з яскраво вираженою циклічністю, їхніми позитивними рисами є швидкість у діях і рішеннях, уміння впливати на оточуючих, легкість переходу від одних справ до інших, а негативними – схильність до різкої зміни настрою, запальність, прямолінійність в оцінках, невміння стримувати себе; меланхоліки найкраще підходять для безпечної роботи, що не вимагає часткої зміни характеру діяльності, їхніми позитивними рисами є тонкість відчуттів, уміння співпереживати іншим, обережність та обачність, а негативними – швидка стомлюваність, невпевненість у собі, сповільнені реакції, втрата працездатності в інтенсивних умовах праці.

## ТЕМА 3: ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

### План

#### 1. Первинні теорії мотивації.

##### 1.1. «ХУ-теорія» Д. Мак-Грегора.

##### 1.2. Теорія «Z».

#### 2. Змістовні теорії мотивації.

##### 2.1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.

##### 2.2. Теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера.

##### 2.3. Теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда.

##### 2.4. Теорія двох чинників Ф. Герцберга.

#### 3. Процесуальні теорії мотивації

У сучасній управлінській науці виокремлюють три групи мотиваційних теорій:

- *первинні* — ґрунтуються на специфічній «моделі» працівника;
- *змістовні* — аналізують структуру потреб і мотивів особи та їх прояви;
- *процесуальні* — вивчають вплив на мотивацію зовнішніх чинників.

## 1. ПЕРВИННІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

### 1.1. «ХУ-теорія» Д. Мак-Грегора

Ця концепція, розроблена професором Мічиганського університету Д. Мак-Грегором, є однією з найпоширеніших первинних теорій мотивації. Вона містить дві протилежні моделі — теорію «Х» і теорію «Y».

**Теорія «Х»** (започаткована Ф. Тейлором у 20-х роках ХХ ст., розвинута Мак-Грегором у 60-х роках) відображає погляди технократичного менеджменту. Її основні положення:

- у мотивах людини домінують біологічні потреби;
- для середньої людини характерна нелюбов до праці, тому праця потребує нормування, а найкращим методом її організації є конвеєрний;
- більшість людей можна спонукати до необхідних дій лише через примусення;
- середня людина віддає перевагу управлінню з боку інших, уникає відповідальності, має низькі амбіції та прагне безпеки;
- необхідним є постійний контроль з боку керівництва.

Теорія «Х» розглядає людину як пасивного, несумлінного та безініціативного працівника із рисами конформізму, що зумовлює примусення як основний мотивуючий стимул і матеріальне заохочення як допоміжний. Попри існування осіб, що відповідають цій моделі, їх частка в загальній структурі зайнятого населення варіюється залежно від соціально-економічних умов.

**Теорія «Y»** (розроблена в 60-х роках) відображає погляди поведінкового менеджменту. Її основні положення:

- у мотивах людей домінують соціальні потреби та бажання якісно працювати;
- фізичні й емоційні зусилля на роботі є природними, як і під час гри чи відпочинку;
- небажання працювати не є вродженою рисою; залежно від умов праця може сприйматися як задоволення або покарання;
- зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами до досягнення організаційних цілей;
- виконання зобов'язань залежить від винагороди, найважливішою з яких є задоволення потреб у самовираженні;
- вихована людина охоче бере на себе відповідальність;
- інтелектуальний потенціал працівників у індустріальному суспільстві використовується недостатньо.

Модель теорії «Y» описує творчо активну частину суспільства. Ієрархія стимулів тут така: самоутвердження, моральне та матеріальне заохочення, примушення. Частка працівників, що відповідають цій моделі, становить 15–20 % колективу; вони часто є індивідуалістами й не завжди можуть повноцінно реалізувати свої таланти в групі.

## **1.2. Теорія «Z»**

Теорію «Z» у 1981 р. запропонував американський професор У. Оучі на основі аналізу японського досвіду управління, доповнивши тим самим дихотомію Мак-Грегора. Головна відмінність цієї концепції — обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до теорії «Z», мотивація працівників має виходити з цінностей «виробничого клану», тобто підприємства як однієї великої сім'ї. Розвиток довіри, солідарності, відданості колективу й загальним цілям досягається через відповідну організацію та стимулювання відносин.

Основні ідеї теорії «Z»:

- у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;
- працівники віддають перевагу груповій праці та груповим рішенням при індивідуальній відповідальності за результати;
- переважає неформальний контроль на основі чітких критеріїв оцінки;
- на підприємстві запроваджуються постійна ротація кадрів і система самоосвіти;
- переважає повільна кар'єра з просуванням після досягнення певного віку;

- адміністрація виявляє постійну турботу про працівника, забезпечуючи довгострокове або довічне наймання;

- людина є основою будь-якого колективу та запорукою успішної діяльності підприємства.

Теорія «Z» описує працівника, орієнтованого на групову роботу та стабільні довгострокові цілі. Ця модель значною мірою відповідає японським працівникам великих промислових корпорацій, проте подібні типи зустрічаються в усіх країнах на стабільних великих підприємствах. Ефективність застосування теорії залежить від частки таких людей у колективі. Пріоритетні стимули — матеріальне, потім моральне заохочення.

Первинні теорії, попри їхню спрощеність, є корисними орієнтирами для практичного управління, тоді як більш детальні моделі представлені в змістовних теоріях.

## **2. ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ**

### **2.1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу**

Розроблена в 1943 р. американським психологом А. Маслоу, ця теорія ґрунтується на таких ідеях:

- людина постійно переживає набір сильно виражених потреб, які утворюють ієрархію;

- незадоволені потреби спонукають до дії; задоволені — втрачають мотивуючу силу;

- одночасно діють кілька потреб, що перебувають у комплексній взаємодії;

- потреби нижчих рівнів вимагають першочергового задоволення; вищі актуалізуються після загалом задоволених нижчих;

- вищі потреби можуть задовольнятися більшою кількістю способів, ніж нижчі.

Згідно з Маслоу, існує п'ять груп потреб.

**1. Фізіологічні потреби** — в їжі, воді, повітрі, притулку, сексі. Працівники, орієнтовані на ці потреби, мало цікавляться змістом праці; їхня увага зосереджена на оплаті, умовах праці, комфорті, уникненні втоми. Управління такими людьми вимагає забезпечення мінімальної заробітної плати та прийнятних умов праці.

**2. Потреби в безпеці та захищеності** — прагнення до стабільності, захисту від страху, болю, хвороб. Такі працівники уникають ризику, люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Для них важливі гарантії зайнятості, пенсійне та медичне забезпечення. Управління потребує створення надійної системи соціального страхування, справедливих правил, оплати вище прожиткового рівня, уникання ризикованих доручень.

**3. Потреби в приналежності та причетності** — прагнення до дружби, любові, участі в спільних діях, членства в об'єднаннях. Провідна потреба зумовлює сприйняття роботи як приналежності до колективу. Управління має здійснюватися у формі дружнього партнерства з створенням умов для спілкування, групової організації праці та позаробочих заходів.

**4. Потреби у визнанні та повазі** — бажання бути компетентним, сильним, упевненим, отримувати повагу від оточення. Такі працівники прагнуть лідерського становища або статусу визнаного авторитета. Ефективні форми морального заохочення: присвоєння звань, публічне визнання заслуг, вручення нагород.

**5. Потреби в самовираженні** (самоактуалізації) — прагнення до найповнішого використання своїх знань, здібностей і вмінь для самоствердження, незалежності, творчості. Ці потреби мають яскраво виражений індивідуальний характер. Управління вимагає доручення оригінальних завдань, надання свободи у виборі засобів, залучення до творчої, винахідницької праці.

Теорія Маслоу дає низку практичних рекомендацій: керівники мають прагнути задовольняти потреби підлеглих, що спонукають їх до ефективної праці; враховувати індивідуальні відмінності в потребах, зумовлені віком, статтю, досвідом, посадою; надавати працівникам можливість задовольняти їхні потреби в такий спосіб, щоб це сприяло досягненню цілей організації. Водночас теорія не враховує ситуаційних чинників, що зумовлюють варіативність прояву потреб.

## **2.2. Теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера (ERG)**

У 1972 р. К. Альдерфер запропонував уточнену версію ієрархічної моделі, згрупувавши потреби в три класи:

- *потреби існування* (Existence) — охоплюють фізіологічні потреби та потреби в безпеці за Маслоу;
- *потреби зв'язку* (Relations) — відображають соціальну природу людини: приналежність до групи, визнання, повагу, а також групову безпеку;
- *потреби зростання* (Growth) — аналогічні потребам у самовираженні та самовдосконаленні.

Принципова відмінність від Маслоу полягає в тому, що, за Альдерфером, рух між рівнями потреб є двонаправленим: угору — у разі задоволення нижчої потреби, і вниз — коли вища потреба залишається незадоволеною. У разі фрустрації потреби вищого рівня посилюється дія нижчої, що перемикає увагу особи. Цей процес дістав назву регресії.

Наявність двох векторів мотиваційного руху розширює управлінські можливості: якщо організація не спроможна задовольнити потребу в

зростанні, вона може запропонувати альтернативне задоволення потреби зв'язку. Хоча теорія Альдерфера має обмежене емпіричне підтвердження, вона корисна для пошуку ефективних форм мотивування за умов обмежених ресурсів.

### **2.3. Теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда**

Мак-Клелланд зосередився на трьох потребах, що формуються в процесі соціалізації: досягнення, співучасті (причетності) та влади.

**Потреба досягнення** виявляється в прагненні виконувати завдання ефективніше, ніж раніше. Властивості осіб із високою потребою досягнення:

- готовність до роботи з елементами виклику, самостійне цілепокладання;
- потреба в швидкому та відчутному зворотному зв'язку;
- не обов'язково найвища якість роботи; багато й охоче працюють, не люблять ділити роботу з іншими;
- схильність до самостійного прийняття рішень і особистої відповідальності.

Мак-Клелланд припустив, що ця потреба може бути властива не лише окремим особам, а й цілим суспільствам, впливаючи на економічний розвиток. Оцінка рівня потреби досягнення може використовуватися при відборі, просуванні та проектуванні робіт. Для регуляції цієї потреби необхідні: регулярний зворотний зв'язок, позитивні приклади, корекція самооцінки, оскільки такі особи часто мають завищену самооцінку й не схильні ставити складні цілі. Водночас висока потреба досягнення може перешкоджати кар'єрному зростанню на керівні посади через нездатність до ризику та високих цілей.

**Потреба співучасті (причетності)** — прагнення до дружніх стосунків, схвалення, підтримки, турбота про думку інших. Такі працівники обирають позиції, що дозволяють активно взаємодіяти з колегами та клієнтами. Управлінські заходи: надання інформації про реакцію оточення, створення умов для активної взаємодії, оцінка рівня потреби при прийомі на роботу.

**Потреба у владі** — прагнення контролювати ресурси, процеси, дії інших, впливати на поведінку й нести відповідальність. Виокремлюються дві групи: перша — прагне влади заради самого владарювання (інтереси організації другорядні); друга — використовує владу для ефективного вирішення завдань організації. Мак-Клелланд вважав, що для успішного менеджера найважливіша розвинена потреба влади другого типу. Всі три потреби є взаємопов'язаними, але не ієрархічними. Комбінація сильної потреби в досягненні та влади може зміщувати фокус на особисті інтереси,

тоді як для ефективного управління бажана слабка вираженість потреби в співучасті.

#### **2.4. Теорія двох чинників Ф. Герцберга**

Розроблена в кінці 1950-х років на основі опитувань 200 інженерів і конторських працівників. Респондентам ставили запитання про ситуації, коли вони почувалися особливо добре або погано після виконання службових обов'язків. Було виявлено дві групи чинників.

**Гігієнічні чинники (чинники «здоров'я»)** пов'язані з робочим середовищем: заробітна плата, безпека, умови праці (шум, освітлення, комфорт), статус, правила, режим роботи, якість контролю, стосунки з колегами та підлеглими. Їхня наявність не викликає задоволеності, але відсутність або погіршення спричинює незадоволеність і демотивацію.

**Мотивуючі чинники** пов'язані з сутністю праці: досягнення цілей, успіх і визнання, цікавий зміст, самостійність, відповідальність, професійно-посадове зростання, самореалізація. Вони безпосередньо стимулюють задоволеність, високу мотивацію та досягнення.

Теорія Герцберга має спільні риси з моделлю Маслоу: гігієнічні чинники зіставляються з нижчими рівнями потреб, мотиваційні — з вищими. Однак Маслоу вважав, що задоволення нижчих потреб посилює поведінкову активність, а Герцберг — що працівник звертає увагу на гігієнічні чинники лише тоді, коли їхня реалізація сприймається як несправедлива чи недостатня.

Висновки Герцберга:

- відсутність гігієнічних чинників веде до незадоволеності;
- наявність мотиваційних чинників може частково компенсувати відсутність гігієнічних;
- у звичайних умовах гігієнічні чинники не мають мотиваційної дії;
- максимальний позитивний ефект досягається за одночасної наявності обох груп.

#### **Практичні рекомендації:**

1. Скласти перелік гігієнічних і мотиваційних чинників, дозволивши підлеглим визначити найбільш значущі.

2. За умов достатнього задоволення нижчих потреб не покладатися на гігієнічні чинники як основні.

3. Не використовувати мотиваційні чинники до задоволення гігієнічних потреб.

4. Мотиваційні чинники стають ефективними, якщо:

- працівники отримують регулярну інформацію про результати своєї діяльності;
- створено умови для зростання самооцінки та поваги;
- дозволено самостійно планувати робочий графік;

- запроваджено матеріальну відповідальність;
- забезпечено відкрите спілкування з керівниками всіх рівнів;
- підлеглі звітують за довірені ділянки роботи.

### 3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не на змісті потреб, а на тому, як людина сприймає, оцінює та перетворює різні чинники на мотивацію до дії. Вони пояснюють, чому працівники обирають певну лінію поведінки залежно від своїх очікувань, уявлень про справедливість, поставлених цілей та комплексної взаємодії зусиль, результатів і винагород.

#### 3.1. Теорія очікувань В. Врума

Теорія очікувань, розроблена Віктором Врумом у 1964 р., ґрунтується на припущенні, що активна мотивація виникає тоді, коли людина вірить у зв'язок між власними зусиллями, досягнутими результатами та бажаною винагородою. Мотиваційна сила (М) є функцією трьох змінних:

$$M = O_z \times I_p \times B,$$

де:

- **O<sub>z</sub>** (очікування того, що зусилля приведуть до заданого рівня виконання) — суб'єктивна ймовірність того, що витрачені зусилля забезпечать необхідний робочий результат (діапазон від 0 до 1).
- **I<sub>p</sub>** (інструментальність) — очікування того, що досягнутий рівень виконання спричинить певну винагороду (також від 0 до 1).
- **B** (валентність) — суб'єктивна цінність (привабливість) очікуваної винагороди для працівника (може бути позитивною, нульовою або негативною).

Якщо хоча б один із цих компонентів близький до нуля, загальна мотивація прямує до нуля. Наприклад, працівник може мати високу впевненість у своїх зусиллях ( $O_z = 0,9$ ), але якщо він не вірить, що результат буде винагороджений ( $I_p = 0,1$ ), або винагорода для нього не має цінності ( $B = 0$ ), мотивація залишається низькою.

*Практичні наслідки для управління:*

- чітко пов'язувати зусилля з результатами через надання ресурсів, навчання та підтримку;
- забезпечувати прозорий зв'язок між результатами та винагородою;
- враховувати індивідуальну валентність різних форм винагород (гроші, визнання, кар'єра, автономія).

### 3.2. Теорія справедливості С. Адамса

Теорія справедливості (1963 р.), запропонована Стейсі Адамсом, стверджує, що працівники постійно оцінюють співвідношення між власним внеском (зусилля, час, кваліфікація, досвід, лояльність) і отриманим результатом (оплата, статус, визнання, пільги) та порівнюють це співвідношення з аналогічним співвідношенням у інших осіб (референтної групи).

**Сприйняття справедливості = (Власний результат / Власний внесок) порівняно з (Результат інших / Внесок інших)**

Можливі три стани:

**1. Справедливість** — співвідношення приблизно рівні, що підтримує стабільну мотивацію.

**2. Переплата (позитивна несправедливість)** — власне співвідношення вище, ніж в інших; часто сприймається тимчасово і може викликати когнітивний дисонанс, що працівник намагається зняти через збільшення зусиль або переоцінку внеску інших.

**3. Недоплата (негативна несправедливість)** — власне співвідношення нижче; викликає сильний дискомфорт і призводить до демотивації, зниження зусиль, спроб збільшити винагороду, зміни референтної групи або звільнення.

Усі сприйняття справедливості є глибоко суб'єктивними й не обов'язково збігаються з об'єктивними показниками.

*Практичні рекомендації:*

- підтримувати прозорість у системах оплати та визнання;
- уникати прихованої нерівності серед працівників із подібними внесками;
- регулярно проводити роз'яснювальну роботу щодо критеріїв оцінки внеску та винагороди;
- враховувати, що працівники можуть обирати різні референтні групи (колеги на аналогічних посадах, минула робота, особисті очікування).

### 3.3. Модель Портера – Лоулера

Комплексна процесуальна модель, розроблена Лайманом Портером та Едвардом Лоулером у 1968 р., інтегрує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона включає п'ять змінних та їхні зв'язки:

**1. Витрачені зусилля** — залежать від цінності винагороди (валентності) та ймовірності того, що зусилля приведуть до винагороди (очікування).

**2. Результативність (рівень виконання)** — визначається не лише зусиллями, а й здібностями та особистісними якостями працівника, а

також усвідомленням своєї ролі (розумінням того, які дії є найбільш ефективними).

**3.Внутрішні винагороди** — почуття задоволення від роботи, самореалізація, гордість, що виникають безпосередньо з процесу праці.

**4.Зовнішні винагороди** — матеріальні й нематеріальні стимули, контрольовані організацією (зарплата, премії, статус, визнання).

**5.Сприйняття справедливості** — працівник оцінює справедливість зовнішніх винагород, що впливає на його подальшу мотивацію.

Ключовий висновок моделі: **задоволеність є наслідком високої результативності, а не її причиною** (на відміну від багатьох змістовних теорій). Найефективніша мотивація виникає тоді, коли працівник отримує винагороду, яку він вважає справедливою й цінною, за результати, досягнуті завдяки власним зусиллям, здібностям і чіткому розумінню ролі.

*Управлінські рекомендації:*

- поєднувати внутрішню й зовнішню винагороду;
- систематично оцінювати як об'єктивні результати, так і здібності працівників, узгоджувати з ними завдання;
- створювати зворотний зв'язок, щоб працівник розумів зв'язок своїх дій із досягненнями.

### **3.4. Теорія постановки цілей Е. Лока**

Теорія, розроблена Едвіном Локом у 1968 р. та розвинена згодом, стверджує, що **свідомі цілі є основними регуляторами трудової поведінки**. Добре сформульовані цілі впливають на мотивацію через чотири механізми:

- *спрямовують увагу та дії* на релевантні завдання;
- *мобілізують зусилля*: важкі цілі потребують більшої активності;
- *підвищують наполегливість*: чіткі цілі допомагають долати перешкоди;
- *стимулюють пошук стратегій*: працівник активніше шукає способи досягнення.

Ефективність цілей залежить від трьох ключових характеристик:

**1.Конкретність** — чіткі, вимірювані цілі (наприклад, «збільшити обсяг продажу на 15% за квартал») мотивують краще, ніж абстрактні накази «працювати краще».

**2.Складність** — оптимальним є помірно високий рівень складності, який сприймається як досяжний, але вимагає значних зусиль; занадто легкі цілі не стимулюють, занадто важкі — викликають фрустрацію.

**3.Прийняття (зобов'язання)** — працівник повинен внутрішньо погодитися з ціллю; це досягається через участь у її постановці, обґрунтування та надання зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок (знання про прогрес) є важливим модулятором: він дозволяє коригувати зусилля та стратегії. Водночас зворотний зв'язок діє ефективніше, коли він пов'язаний із конкретними цілями, ніж коли надається окремо.

*Практичні висновки для керівників:*

- формулювати цілі SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound);
- залучати підлеглих до процесу цілепокладання для посилення прийняття;
- надавати регулярний зворотний зв'язок про ступінь досягнення;
- узгоджувати складність цілей із рівнем кваліфікації працівника;
- уникати суперечливих або нечітких цілей, що демотивують.

## ТЕМА 4: ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ

### План

1. Теорія очікувань.
2. Теорія справедливості.
3. Теорія постановки цілей.
4. Комплексна модель Л. Портера – Е. Лоулера.
5. Теорія посилення мотивації Б. Скіннера.
6. Концепція партісіпативного управління.

### ВСТУП

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на когнітивних механізмах, за допомогою яких людина оцінює зовнішні чинники, власні зусилля, ймовірність досягнення результатів та справедливість винагороди. На відміну від змістовних теорій, вони не відповідають на запитання «що мотивує?», а пояснюють «як саме» відбувається мотиваційний процес, які оцінки та очікування впливають на вибір поведінкової стратегії. Розуміння цих механізмів дозволяє керівникам більш точно впливати на трудову активність персоналу.

### 1. ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ

Теорія очікувань, розроблена Віктором Врумом на основі ідей Курта Левіна, стверджує, що наявність потреби не є достатньою умовою для мотивації. Людина також повинна оцінювати ймовірність того, що обрана лінія поведінки справді приведе до бажаного результату. Очікування — це суб'єктивна оцінка ймовірності певної події. Наприклад, студент очікує, що успішне завершення навчання забезпечить йому гарну роботу, а висока продуктивність на робочому місці сприятиме кар'єрному зростанню.

Мотивація визначається трьома взаємопов'язаними чинниками:

**1. Очікування того, що додаткові зусилля приведуть до певного результату (витрати → результат).** Наприклад, торговий агент очікує, що додаткові дзвінки збільшать обсяг продажів на 15 %; менеджер сподівається, що своєчасне подання звіту забезпечить високу оцінку; робітник розраховує на підвищення розряду за високу якість продукції. Якщо зв'язок між зусиллями та результатом слабкий, мотивація знижується.

**2. Очікування того, що досягнутий результат спричинить певну винагороду (результат → винагорода).** Торговий агент очікує відсоток від продажів, менеджер — просування по службі, робітник — вищої зарплати або посади бригадира. Якщо зв'язок між результатом та винагородою нечіткий або малоімовірний, мотивація слабшає.

**3. Валентність** — суб'єктивна цінність (привабливість) очікуваної винагороди. Оскільки потреби людей різняться, запропонована винагорода може не мати для них значущості. Наприклад, менеджер розраховував на підвищення, а отримав незначну надбавку до зарплати, що має низьку валентність і знижує мотивацію.

Якщо хоча б один із трьох чинників наближається до нуля, загальна мотивація стає слабкою, а результати — низькими.

*Практичні рекомендації менеджерам з використання теорії очікувань:*

- оскільки люди по-різному оцінюють винагороду, керівництво має зіставляти пропоновані заохочення з потребами працівників і забезпечувати їх відповідність; винагорода до її усвідомленої оцінки може спричинити демотивацію;
- встановлювати чітке співвідношення між досягнутими результатами та винагородою, заохочуючи лише ефективну роботу;
- формувати високий, але реалістичний рівень очікуваних результатів; високі очікування керівника позитивно впливають на продуктивність підлеглих;
- делегувати повноваження, достатні для виконання поставлених завдань, і забезпечувати необхідний рівень професійних навичок;
- допомагати підлеглим усвідомлювати реальність завдань, шляхи їх виконання та цінність винагороди.

Цінність теорії Врума полягає в доведенні того, що в процесі формування мотивів працівники не лише співвідносять організаційні цілі з власними потребами, а й оцінюють засоби, інструменти та ймовірність досягнення цих цілей. Отже, недостатньо запропонувати сильні стимули — важливо вказати працівникам шляхи та можливості їх досягнення.

## **2. ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ**

Теорію справедливості в 1960-х роках розробив С. Адамс на основі досліджень у компанії «General Electric». Її основна ідея: у процесі трудової діяльності людина порівнює оцінку своїх дій та отриманої винагороди з аналогічними показниками колег і на основі цього робить висновок про справедливість оплати своєї праці. Несправедливість може виявлятися у формі **недоплати** (гостріше сприймається, викликає обурення) або **переплати** (рідше усвідомлюється, може викликати почуття провини або залежності).

Порівняння має суб'єктивний характер, оскільки ґрунтується на неповній, неточній інформації, а іноді й на чутках.

При виявленні несправедливості виникає психологічна напруга, для подолання якої працівник може обирати такі стратегії:

- зниження інтенсивності та якості роботи;

- переоцінка власних можливостей, втрата впевненості в собі, відчуття безперспективності;

- вимога збільшення винагороди, підвищення оплати, покращення умов праці;

- спроба примусити колег працювати інтенсивніше, оскільки вони отримують більше;

- вплив на керівництво з метою зменшення винагороди колег для відновлення справедливості;

- зміна об'єкта порівняння (визнання того, що колега перебуває в особливих умовах);

- перехід в інший підрозділ або звільнення.

Більшість перелічених дій мають негативні наслідки для організації.

*Висновки для практики управління мотивацією:*

- менеджери повинні систематично відстежувати сприйняття працівниками співвідношення їхнього внеску та винагороди, запобігаючи виникненню відчуття несправедливості;

- доцільно підвищувати оплату праці, щоб уникнути враження про недоплату, яке знижує продуктивність і викликає незадоволеність;

- критерії оцінки внеску та винагороди слід формулювати зрозуміло та доводити до працівників до початку роботи; вони мають знати, хто, за що та в якому розмірі отримує винагороду;

- працівників більше цікавить не абсолютний рівень винагороди, а його співвідношення з винагородою колег; це можна використовувати за обмеженості ресурсів, спрямовуючи заохочення найкращим;

- диференціація доходів стимулює продуктивність тих, хто здатний досягати результатів вище середніх, за умови точного вимірювання результатів;

- розмір винагороди має відповідати самооцінці працівника; як заниження, так і завищення негативно впливають на мотивацію.

Багато компаній намагаються розв'язати проблему відчуття несправедливості шляхом збереження сум виплат у таємниці. Проте це технічно складно (люди підозрюють несправедливість навіть там, де її немає) і ризиковано, оскільки втрачається позитивний мотиваційний ефект підвищення зарплати. Для вітчизняних підприємств можливе рішення: створення чіткої, простої та зрозумілої системи оплати праці зі збереженням розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці (видача зарплати особисто за розрахунковими ордерами).

### **3. ТЕОРІЯ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ**

Теорію постановки цілей розробив Е. Лок у 1966 р.; її фундаментальною працею вважається стаття 1968 р. «Про теорію

мотивування та стимулювання цілями». Коріння теорії сягають розробок Ф. Тейлора, П. Друкера та Д. Мак-Грегора. Значний внесок також зробили Т. Рашн і Р. Латем.

Теорія виходить із того, що поведінка людини визначається цілями, які вона перед собою ставить і заради досягнення яких здійснює певні дії. Модель процесу постановки цілей: людина з урахуванням емоційного стану усвідомлює та оцінює події, визначає цілі, виконує роботу, досягає результату та отримує задоволення.

Готовність затратити зусилля залежить від чотирьох характеристик цілей:

**1.Складність** — ступінь професіоналізму та рівень виконання, необхідний для досягнення. Існує прямий зв'язок між складністю мети та якістю виконання, за винятком нереальних, надто складних цілей, які працівники ігнорують. Ускладнення дає позитивний ефект лише за умови досяжності.

**2.Специфічність** — кількісна ясність, точність, визначеність. Конкретніші цілі ведуть до кращих результатів, ніж розмиті, нечітко окреслені. Людина з широкими, невизначеними цілями працює так само, як і той, хто взагалі не має цілей. Надмірне звуження також недоцільне, оскільки залишає поза увагою важливі аспекти діяльності.

**3.Прийнятність** — ступінь, до якого людина сприймає мету як власну. Якщо мета прийнята, її складність і специфічність втрачають першорядне значення. Прийнятність прямо залежить від досяжності та вигідності мети. Керівники мають представляти цілі як досяжні, вигідні, справедливі та безпечні.

**4.Прихильність цілі** — готовність затратити зусилля певного рівня для її досягнення. Це особливо важливо на стадії виконання, коли робота виявляється складнішою, ніж очікувалося. При легкому виконанні прихильність зростає, при труднощах — знижується. Керівництво має постійно контролювати рівень прихильності та підтримувати його.

Завершальний етап — **задоволеність результатом**, яка не лише завершує цикл, а й є початковим пунктом наступного. Задоволеність визначається двома процесами: внутрішнім (самооцінка результату порівняно з метою) та зовнішнім (оцінка виконання оточуючими). Позитивна реакція (подяка керівництва, просування, підвищення оплати, похвала колег) викликає задоволення; негативна — незадоволеність.

*Практичні рекомендації:*

- не застосовувати теорію однаково для всіх: ясність і визначеність цілей важливіші для людей із нижчим рівнем освіти та меншим досвідом; для високоосвічених важливішим є виклик, невизначеність, простір для творчості;

- забезпечувати широку участь підлеглих в обговоренні цілей; участь сприяє задоволеності, хоча вплив на якість виконання не є однозначним;

- поєднувати постановку індивідуальних і групових цілей: індивідуальні породжують конкуренцію, що активізує діяльність, але знижує синергію; групові — породжують міжгрупову конкуренцію, але знижують індивідуальну віддачу;

- поєднувати стимулювання за кінцевий результат із заохоченням за якісне виконання поточної роботи в пропорції, що відповідає індивідуальним характеристикам і ситуації.

Процес постановки цілей включає: визначення готовності організації та персоналу; практичну підготовку; власне постановку цілей із підкресленням складності та специфічності; проміжний аналіз і корекцію; аналіз досягнень, узагальнення та вироблення рекомендацій.

#### 4. КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ Л. ПОРТЕРА – Е. ЛОУЛЕРА

У 1968 р. Л. Портер та Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію, що інтегрує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В моделі рівень затрачуваних зусиль визначається цінністю винагороди та ступенем упевненості в тому, що зусилля приведуть до певного рівня винагороди. Встановлюється співвідношення між винагородою та результатами, а також враховуються здібності, особистісні якості та усвідомлення ролі працівника.

Ключовий висновок теорії: **результативна праця веде до задоволення** (а не навпаки). Це суперечить поширеній думці більшості менеджерів і ранніх теорій людських відносин, які вважали, що задоволення сприяє досягненню високих результатів. Дослідження підтверджують позицію Портера та Лоулера: висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком.

Теорія показала, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків; вона демонструє необхідність об'єднання понять зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в єдину теоретичну модель.

Дослідження виявили умови, за яких підвищення зарплати стимулює продуктивність: по-перше, працівники мають надавати зарплаті великого значення; по-друге, вони мають вірити в чіткий зв'язок між зарплатою та продуктивністю. Водночас менеджери часто оцінюють зусилля працівника на основі стажу та відпрацьованого часу, а не досягнутих результатів.

Для встановлення зв'язку між зарплатою та результатами пропонується розділити заробітну плату на три частини:

**1. Базова частина** — виплачується за виконання посадових обов'язків; однакова для всіх, хто виконує аналогічні функції.

**2. Частина за вислугу років і вартість життя** — автоматично регульована, отримують усі співробітники.

**3. Змінна частина** — варіюється залежно від досягнутих результатів у попередній період. Для поганого працівника вона мінімальна, для хорошого — максимальна (зразково як перші дві частини разом узяті).

Оклад (перші дві частини) збільшується лише у зв'язку зі зміною відповідальності, вислугою років або вартістю життя. Третя ж частина може змінюватися різко: зниження результативності веде до зменшення заробітної плати, що створює прямий зв'язок між продуктивністю та оплатою.

## **5. ТЕОРІЯ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ Б. СКІННЕРА**

Теорію посилення мотивації розробив Б. Скіннер у 1938 р. Вона відображає важливий аспект мотивації — її залежність від минулого досвіду. Згідно з цією теорією, поведінка людей зумовлюється наслідками їхніх дій у подібних ситуаціях. Схематично: **стимули → поведінка → результат → майбутня поведінка**.

Наявність стимулів викликає певну поведінку. Якщо наслідки поведінки позитивні, людина повторює її в подібних ситуаціях; якщо негативні — уникає. Таким чином, поведінка, що приносить задоволення, закріплюється (принцип підкріплення).

Застосовуючи теорію на практиці, керівник має передбачати вплив наслідків виконання завдань на працівників і ставити досяжні цілі, реалізація яких викликає позитивний психологічний ефект.

*Практичні рекомендації менеджерам:*

- не винагороджувати всіх однаково: винагорода дає позитивний ефект лише за умови її залежності від діяльності підлеглого; однакова винагорода заохочує погану або середню роботу;

- неотримання винагороди також є чинником впливу; менеджери можуть впливати через застосування санкцій або позбавлення заохочень;

- чітко пояснювати співробітникам, що вони мають зробити для отримання заохочення; чіткі стандарти діяльності дозволяють орієнтувати поведінку на отримання винагороди;

- показувати людям, що саме вони роблять неправильно; якщо працівника позбавлено винагороди, слід пояснити причини та способи виправлення ситуації;

- не карати підлеглих у присутності інших співробітників;
- бути чесним і справедливим при винагороді: наслідки поведінки мають бути адекватними діям; незаслужена або неотримана винагорода знижує мотивацію та підриває довіру до менеджера.

Теорію Скіннера критикують за спрощення, ігнорування внутрішніх психологічних стимулів, індивідуальних особливостей, впливу колективу

та зведення поведінки до схеми «стимул → реакція». Проте в системі з іншими підходами вона корисна в практичній роботі, особливо щодо працівників із домінуванням матеріальних потреб.

## 6. КОНЦЕПЦІЯ ПАРТІСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Концепція партісіпативного управління (від англ. *participant* — учасник) передбачає залучення працівників до управління організацією. Вона ґрунтується на передумові, що зацікавлена участь у внутрішньоорганізаційній діяльності та отримання задоволення від праці підвищують продуктивність і якість роботи.

Розрізняють три ступені участі:

**1. Висунення пропозицій** — не вимагає значних змін у традиційній організації та може здійснюватися керівником.

**2. Вироблення альтернатив** — передбачає створення тимчасових або постійних комітетів і комісій (наприклад, конфліктні комісії, комітети з набору кадрів, кружки якості).

**3. Вибір остаточного рішення** — організовується у формі роботи спеціальних рад (науково-технічних, техніко-економічних, управлінських), рішення яких можуть бути обов'язковими для керівників.

Ради можуть виконувати функції: координації діяльності підрозділів; інтеграції діяльності підрозділів із вищестоящими рівнями управління; визначення політики (правил і процедур) підлеглих підрозділів.

Партісіпативне управління пов'язує мотиви, стимули та потреби людей у групах на основі різноманітних форм самоврядування. Участь в управлінні, по-перше, мотивує до кращого виконання роботи, по-друге, сприяє більшій віддачі та внеску окремого працівника в життя організації, повніше задіюючи потенціал людських ресурсів.

Концепція ефективна на передових підприємствах із традиціями та високою часткою творчих, працелюбних, старанних працівників (відповідно до теорії «Y»), де існує логічний зв'язок між самоврядуванням і мотивацією. На підприємствах-банкрутах із великою часткою відсталих працівників, які порушують дисципліну та працюють малопродуктивно, застосування партісіпативного управління може призвести до краху; у таких випадках переважним є використання теорії «X».

*Напрями реалізації партісіпативного управління:*

- надання працівникам права самостійно приймати рішення щодо організації трудової діяльності (гнучкий графік, технологія виконання завдань);

- залучення працівників до групових рішень з питань виробництва (планові завдання, використання ресурсів, форми оплати праці);

- надання права операційного контролю якості продукції, установлення особистої або групової відповідальності за кінцевий

результат (особисте клеймо якості, бригадний контроль, здача продукції з першого пред'явлення);

- залучення до інноваційної, винахідницької та раціоналізаторської діяльності з різними способами винагороди за впровадження інновацій;
- створення виробничих і функціональних підрозділів з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи на формальні.

На практиці ці напрями використовуються в комбінації, оскільки вони тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Застосування партісіпативного управління на вітчизняних підприємствах стане можливим лише з підвищенням рівня загальної культури та моралі працівників, а також вичерпанням резервів чисто авторитарного стилю управління.

## ТЕМА 5: ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ СПЕЦИФІЧНИХ КАТЕГОРІЙ І ГРУП ПЕРСОНАЛУ

### План

1. Особливості мотивації організаційної поведінки жінок.
2. Особливості мотивації співробітників-початківців.
3. Особливості мотивації колективів.
4. Особливості мотивації неформальної групи.

### 1. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ЖІНОК

Досвідчені менеджери усвідомлюють, що жінки як суб'єкти трудової діяльності суттєво відрізняються від чоловіків, що вимагає диференційованих підходів до управління. На мотивацію організаційної поведінки жінок впливають дві групи чинників: соціокультурні та біологіко-психологічні.

**Соціокультурні чинники** охоплюють суспільні стандарти поведінки, рольові стереотипи щодо чоловіків і жінок, сімейні традиції, які формують ціннісні орієнтації, установки та очікування жінок. Більшість жінок із дитинства орієнтуються на порівняно скромний суспільний статус, цінності сім'ї, особистого життя, виховання дітей та допомогу чоловікові. Суспільство також очікує від жінки виконання насамперед цих соціальних ролей.

**Біологічні та психологічні чинники** виявляються в залежності від настрою та психічного стану, фізіологічних циклів, природних турбот про сім'ю, народження та виховання дітей. Вони проявляються в меншій емоційній врівноваженості, більш сильному, ніж у чоловіків, особистісному забарвленні робочих відносин і сприйнятті співробітників крізь призму симпатій та антипатій.

Розглянемо специфіку реалізації основних потреб (за А. Маслоу) у жінок.

**1. Задоволення фізіологічних потреб** має однакове значення для обох статей.

**2. Потреба в безпеці та захищеності** виявляє відмінності. Працюючих жінок поділяють на дві категорії: *незалежні* (працюють не через економічну необхідність, а для професійної самореалізації) — для них збереження робочого місця менш важливе; *залежні* (вносять істотний або єдиний внесок до бюджету сім'ї). Незаміжнім жінкам і тим, чий заробіток життєво важливий, упевненість у завтрашньому дні особливо необхідна. Страх втрати роботи може сприяти розвитку покірності, мовчазному терпінню образ, роботі з перенапруженням, що веде до накопичення негативного психічного потенціалу.

**3. Потреба в приналежності** забезпечує відчуття захищеності та соціальне визнання. Соціально захищені (щасливі в шлюбі) жінки надають менше значення стосункам із колегами; самотні жінки більше орієнтуються на професію та дозвілля, прагнення до контактів.

**4. Потреба в повазі та визнанні** по-різному виявляється в різних категорій: жінка, що вдало вийшла заміж, може не прагнути виділятися серед колег, але може пристрасно бажати підвищення кваліфікації для визнання соціального статусу або доведення чоловікові своєї спроможності зробити кар'єру; незаміжня жінка нерідко прагне досягти визнання на роботі, особливо якщо вважає відсутність чоловіка недоліком; немолоді жінки часто незадоволені через те, що керівники-чоловіки віддають перевагу молодшим співробітницям, позбавляючи їх можливості отримати престижну роботу як єдину надію на соціальний статус. Для чоловіків потреба у визнанні є більш значущою; якщо в змішаному колективі жінки досягають більшого або керують, чоловіки відчують психологічну невпевненість.

**5. Потреба в самовираженні.** Жінки, які є матерями з покликанням, навряд чи досягатимуть повної самореалізації на роботі. Ті, хто не може або не хоче мати дітей, випробовують потребу в самовираженні в іншій сфері, можливо, на роботі (це стосується й жінок, чиї діти виросли або живуть окремо).

Реалізація потреб вищих рівнів менш доступна жінкам, тому вони швидше наражаються на розчарування. Ті, хто через виховання не здатний «відвоювати» право на реалізацію своїх потреб, можуть прийти до усвідомлення безсилля, пошуків солідарного партнера або прагнення піти від нерозв'язних проблем, що часто виявляється у невиходах на роботу через хворобу та інші поважні причини. Для успішного управління жінками необхідно розуміти їхню особливу ситуацію, біологічні та психологічні особливості. Якщо жінка відчуває, що керівник активно прагне допомогти їй реалізувати основні потреби, вона працюватиме з повною віддачею, не поступаючись чоловікам.

## **2. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ-ПОЧАТКІВЦІВ**

Мотивація працівників значною мірою залежить від успішної адаптації в новій організації, засвоєння та прийняття характерних для неї системи цінностей, правил, норм і поведінкових стереотипів.

Першим етапом залучення нового фахівця є **введення в посаду**, мета якого — прискорити освоєння роботи, скоротити період адаптації, допомогти встановити контакти, сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення. Процедури введення дозволяють уникнути помилок

через слабе знання організації, зменшити психологічну боязнь провалу, знизити ймовірність розчарування та дострокового звільнення.

Введення в посаду проводиться за трьома напрямками: загальна орієнтація (інформування про організацію в цілому — структура, керівництво, продукція, традиції, пріоритети, норми, процедури, внутрішні відносини; про оплату праці; режим праці та відпочинку; додаткові пільги; охорону праці та техніку безпеки; управління персоналом; відносини з профспілками; побутові проблеми; економічний стан організації); спеціальна орієнтація (здійснюється керівником підрозділу — доведення інформації про цілі, технології, особливості роботи підрозділу, персональні обов'язки, очікувані результати, нормативи оцінки, конкретні питання, правила поведінки, огляд підрозділу, знайомство з колегами); індивідуальне введення в посаду (керівник вітає нового співробітника, представляє колективу, знайомить з підрозділом, детально перераховує вимоги, повідомляє про труднощі та найпоширеніші помилки).

Кожен співробітник-початківець повинен знати загальні правила, стандарти виконання, процедури подання скарг, дії в разі спізнення або хвороби, норми одягу та поведінки. Керівник контролює перші кроки, виявляє сильні та слабкі сторони підготовки, визначає потребу в додатковому навчанні.

Для ефективної мотивації необхідно забезпечити успішне проходження трьох видів адаптації:

- **Професійна адаптація** — активне освоєння професії, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. Складність залежить від широти діяльності, інтересу до неї, змісту праці, індивідуально-психологічних якостей.

- **Психофізіологічна адаптація** до умов праці, режиму роботи та відпочинку відбувається досить швидко й залежить від здоров'я, природних реакцій, характеристик умов. Більшість нещасних випадків трапляється в перші дні саме через відсутність такої адаптації.

- **Соціально-психологічна адаптація** до колективу, норм, керівництва, колег може бути пов'язана з великими труднощами через розчарування в обманутих очікуваннях швидкого успіху, недооцінку труднощів, переоцінку теоретичних знань.

Важливою є також адаптація роботи до людини: організація робочих місць згідно з ергономікою, гнучке регулювання ритму та тривалості робочого часу, розподіл функцій з урахуванням особистих особливостей, індивідуалізація стимулювання.

Більшість людей у перші дні побоюються не впоратися з посадою, показати некомпетентність, не порозумітися з керівником і колегами, втратити роботу або перспективи. Якщо мотивація входження висока, людина долає труднощі; якщо низька — може звільнитися. Для утримання

корисного нового співробітника застосовуються: довгострокова матеріальна підтримка, обіцянки просування, надання цікавої роботи, можливостей навчання, житла на пільгових умовах.

До негативних наслідків може призвести як недовантаження (спрощені задачі), так і перевантаження (надто складні задачі). Оптимальне навантаження на початковому етапі є бажаним. Сприяє підвищенню зацікавленості створення ситуацій із елементами виклику та незвичності, можливістю вирішення новими методами. Сильні засоби мотивації — бесіди з керівництвом, роз'яснення, рекомендації, що додають упевненості та знижують відчуття непотрібності.

Виховання відповідальності й зобов'язань перед організацією ефективне через помітні вкладення коштів і часу на початковому етапі, що породжує почуття обов'язку. Керівники мають підкреслювати очікування добросовісної, напруженої роботи та лояльності. Підсилює мотивацію залучення до прийняття рішень, обговорення проблем, що реалізує потребу в причетності.

### **3. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ КОЛЕКТИВІВ**

Колективи класифікують за різними ознаками.

**За характером внутрішніх зв'язків** розрізняють формальні (створені зовнішніми причинами — волею керівництва для виконання завдань, мають керівника, чітку структуру ролей, посади, функції) та неформальні колективи (відносини складаються спонтанно, учасники взаємодіють за інтересами, діють неписані правила й норми).

**За складом** — однорідні (гомогенні) та різнорідні (гетерогенні) за статтю, віком, професією, статусом, освітою. Різнорідні колективи ефективніші при вирішенні складних проблем та творчій роботі; однорідні — при простих задачах. Чим більша схожість, тим сильніший взаємовплив, швидше виробляється відчуття спільності, але гостріша внутрішня конкуренція та конфліктність. Ефективний колектив має складатися з несхожих осіб.

**За способом комплектування** — постійні (штатні підрозділи, додають стійкість) та тимчасові (створюються для конкретного проекту, характеризуються невизначеністю перспектив, різними технічними навичками, необхідністю поєднання з основною роботою, політичними та особистими інтересами).

**За виконуваними завданнями** — групи керівництва (керівник і його безпосередні підлеглі-керівники), функціональні групи (керівник і фахівці функціонального підрозділу), виробничі групи (керівник і робітники, що виготовляють певний вид продукції), комітети (групи, яким делеговано повноваження для виконання проекту; відрізняються груповим прийняттям рішень).

**За ступенем мотивації** колективи поділяються на групи «X», «Y» і «Z»:

- **Група «X»** не мотивована на роботу; склад різnorідний, низькокваліфікований, з установкою на мінімальну віддачу або сприйняття роботи як клубу. Ефективність низька. Мотивувати може авторитарний керівник через централізацію, чітке планування, контроль, жорсткі покарання. Не можна доручати складні роботи.

- **Група «Y»** частково мотивована; створена без урахування структури, з розділенням формальних і неформальних лідерів, великою часткою недостатньо компетентних працівників, домінує зрівнялівка, часті конфлікти. Для посилення мотивації керівник повинен: виявити неформальних лідерів і призначити їх на посади; правильно визначити цільові задачі та розподілити функції з частковою передачею повноважень; використовувати демократичний тип управління; правильно застосовувати винагороду та покарання; підтримувати хороший клімат.

- **Група «Z»** повністю мотивована, висококваліфікована, однорідна за віком, освітою, інтересами; внутрішні суперечності долаються легко, клімат дуже хороший; складається з передових працівників, мотивованих самоутвердженням і моральним заохоченням. Переважають демократичний або ліберальний стилі; керівник передає повноваження, активно залучає до прийняття рішень, застосовує винагороду за високі результати.

На мотиваційну структуру групи впливають вид діяльності, згуртованість, націленість на роботу, мораль, об'єднуючі мотиви. До чинників, що впливають на мотивацію групи, належать:

- **Кількість членів групи** — оптимально 5–9 осіб. У малих групах (2–4) більше складнощів із досягненням згоди, напружені відносини, турбота про очевидну персональну відповідальність. У великих (8–12) збільшується кількість точок зору, але через брак часу частина членів відсторонюється. Подальше збільшення ослаблює мотивацію, посилює тенденцію до розпаду. При парній кількості учасників спостерігається більша напруженість, але це згуртованіший колектив.

- **Якісний склад** — люди охочіше працюють із колегами, що мають однакові доходи, освіту, систему поглядів, національність; але кращому вирішенню проблем сприяє різноманітність статі, віку, професій, досвіду, точок зору.

- **Просторове розташування** — у кожного має бути постійне робоче місце, достатньо особистого простору; взаємне розташування може сприяти формальним відносинам або об'єднанню групи.

- **Групові норми** — неписані закони та правила поведінки, спрямованість яких залежить від задоволеності учасників і може сприяти або перешкоджати досягненню цілей. Мотивація залежить від ступеня прийняття норм; члени групи мають бути конформістами, пригнічуючи

особисті погляди на угоду групи. Ступінь конформізму залежить від: характеру вирішуваних задач (нечіткі, неструктуровані посилюють вплив групи); згуртованості групи (більш згуртована сильніше впливає); кількості членів (у невеликій однаковість сильніша); частоти контактів із керівництвом (часті залучення до прийняття рішень підвищують конформізм).

• **Згуртованість групи** — характеристика єдності, узгодженості діяльності, міцності взаємин. Учасники згуртованої групи добре мотивовані на колективну роботу, що підвищує ефективність, якщо цілі групи й організації узгоджуються. Підвищуються настрій, задоволеність, результати, виникає синергетичний ефект. Але якщо згуртований колектив недостатньо завантажувати роботою, він починає розкладатися. Якщо цілі групи й організації не узгоджуються, група може проявляти організаційний сепаратизм: замикатися, слабо реагувати на зовнішні сигнали, заперечувати критику; відчувати невразливість; створювати атмосферу конформізму; не сприймати думки ззовні.

• **Статус і ролі** — статус визначається досвідом, освітою, інформованістю, віком, посадою, здібностями, розташуванням робочого місця. Люди оцінюють статус за зовнішніми символами. Отримання значного статусу є сильним мотивуючим стимулом; його зниження загрожує демотивацією. Менеджер повинен: не допускати значних відмінностей між формальним і неформальним статусом; стримувати домінуючих; підвищувати статус скромних, але цінних; враховувати статус у минулих групах і очікування майбутнього; уникати надмірної уваги до статусу, що шкодить співпраці. Роль — шаблон поведінки, що приписується статусу. У групі виконуються цільові ролі (посадові обов'язки) та підтримуючі (підтримка взаємин, активізація). Авторитарні менеджери роблять акцент на цільових ролях, демократичні — на поєднанні обох.

#### 4. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ НЕФОРМАЛЬНОЇ ГРУПИ

Дослідження дозволяють виділити найважливіші мотиви вступу людей до неформальних груп:

• **Мотив приналежності** — потреба входити до певної соціальної групи для підтримки соціальних контактів, спілкування, бесід, симпатій.

• **Мотив допомоги** — формальна структура обмежує можливості отримання допомоги через зайнятість керівника, боязнь виявитися неспроможним, можливу критику. Люди звертаються до колег, досвідчених співробітників; надання допомоги підвищує престиж.

• **Мотив захисту** — одна з найдавніших причин об'єднання для захисту від ворожих проявів. У сучасних умовах зростає потреба в

соціальному захисті через жорсткі умови ринку, конкуренцію, безробіття, тиск керівництва.

- **Мотив спілкування** — звернення до неформальних джерел інформації (чутки, плітки) через приховування інформації керівництвом, а також природна потреба в доброзичливому спілкуванні, обміні інформацією, консультаціях.

- **Мотив симпатії** — приєднання до групи для близькості з тими, кому симпатизують. На встановлення дружніх відносин впливають: схожість особистих характеристик (національність, освіта, погляди); територіальна близькість робочих місць і місць проживання; частота зустрічей та очікування їх регулярності.

#### **Рекомендації менеджерам щодо посилення мотивації групи:**

- Підбирати в групу людей, близьких за духом, смаками, перевагами, поглядами.

- Розташовувати членів групи територіально ближче (ймовірність спілкування при відстані 5 м — 25 %, при 10 м — 8–9 %).

- Частіше збирати групу разом, розвивати відчуття приналежності, залучати до загальногрупових заходів.

- Практикувати участь усіх членів у прийнятті рішень.

- Ставити перед групою загальні цілі — досяжні, конкретні, винагороджувані, узгоджені з особистими інтересами; підтримувати віру в їх реальність.

- Укріплювати довіру, забезпечувати радість від приналежності до групи, відповідність прагненню до престижу.

- Розвивати здоровий колективізм, взаємну довіру, солідарність, доброзичливість, прагнення до компромісів; не допускати емоційної напруженості, конструктивно вирішувати конфлікти.

- Захищати й підбадьорювати «тихих» членів, стримувати надмірно активних від домінування та приниження скромних.

#### **Рекомендації щодо зміни мотивації нелояльної неформальної групи:**

Спочатку спробувати привернути представників групи на свій бік через переговори, роз'яснення позиції, пропозицію більш оплачуваної роботи, підвищення, інших пільг.

Якщо це неефективно, застосувати:

- Принцип «розділай і володарюй» — розділити групу за місцем і часом роботи, умовами завдань, винагородою, оцінкою, ставленням керівництва.

- Демонстрацію безперспективності діяльності — жорсткий контроль, фіксація порушень, негативне ставлення до неформального лідера.

- Показати неможливість досягнення цілей — давати складні, незручні, невідповідні, неконкретні, неоднозначні задачі; не забезпечувати ресурсами; визначати жорсткі терміни; применшувати заслуги.

- Асоціювати приналежність до групи з незадоволеністю, втомленістю, збитковістю.

- Утворити «розкольніцькі» групи, стимулювати перебіжчиків, найкраще — перетворити лідера на перебіжчика («купити», пообіцяти, завербувати).

- Постаратися законно позбутися найнезгодливіших членів, особливо деструктивного неформального лідера.

Способи усунення деструктивного лідера:

**1.Адміністративні заходи** — звільнення або переведення лідера; зміна його соціальної ролі через перерозподіл функцій або включення суперників; ізоляція лідера; переведення близьких до нього людей; завантаження роботою, що утруднює неформальні відносини. Оцінюється як «хірургічне втручання», часто неможливе без порушення законодавства, може викликати протест.

**2.Зміна характеру лідерства** — використання здібностей і авторитету лідера з користю для організації через індивідуальні бесіди, «наближення» до керівництва, особливу увагу, призначення на керівну посаду. Ефективно, якщо лідер готовий змінитися.

**3.Перехоплення функцій лідера** — реалізація керівником важливих потреб групи, які намагався задовольнити неформальний лідер (наприклад, усунення дефіциту інформації через своєчасне й повне інформування).

**4.Підрив репутації лідера** — коректне, але постійне демонстрування на зборах низької професійної компетентності, сумнівних етичних якостей, безперспективності або небезпеки його дій.

## **ТЕМА 6: ОСОБЛИВОСТІ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

### **План**

1. Сутність лояльності персоналу та роль лояльних співробітників у діяльності підприємства.
2. Види та рівні лояльності персоналу.
3. Сутність демотивації персоналу.
4. Причини та фактори демотивації персоналу.

### **1. СУТНІСТЬ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА РОЛЬ ЛОЯЛЬНИХ СПІВРОБІТНИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У найзагальнішому значенні лояльність трактується як відчуття відданості та позитивне ставлення до когось або чогось. У контексті трудових відносин лояльність співробітника до підприємства-роботодавця виражається в бажанні працювати ефективно, прагненні відповідати принципам організації, активно сприяти досягненню її цілей. Тому керівництво підприємств, орієнтованих на довгостроковий успіх, розглядає програму формування лояльності персоналу як ключовий елемент кадрової політики.

Лояльний персонал являє собою команду однодумців, прихильних цілям і цінностям підприємства. За наявності лояльних співробітників керівництво може розраховувати на прояв ініціативи, інноваційні пропозиції, що підвищують продуктивність праці та ефективність вирішення проблемних питань. Збереження конфіденційної інформації, терпимість до тимчасових труднощів, дотримання дисципліни, готовність до навчання та розвитку є для лояльних працівників наслідком не страху втрати робочого місця чи покарання, а результатом вірності підприємству та відчуття єдності з ним.

Лояльність співробітника можна визначити як:

- здатність і готовність змиритися з одними вимогами та глибоко прийняти інші;
- прагнення зберегти своє робоче місце;
- бажання виконати свою роботу якнайкраще;
- усвідомлене дотримання прийнятих правил і відповідна вимогливість до інших.

Прихильність працівників своїй організації є психологічним станом, який визначає їхні очікування, установки, особливості робочої поведінки та сприйняття організації. Лояльність має такі обов'язкові атрибути: чесність по відношенню до об'єкта лояльності; вірність; розділення основних переконань і цінностей об'єкта; відчуття радості за його успіхи; готовність попередити про небезпеку; готовність іти на жертви за необхідності;

відчуття гордості за компанію та належність до її співробітників; прагнення якнайкраще виконати місію, покладену об'єктом лояльності.

Лояльні співробітники здатні забезпечити компанії лідерські позиції. У поєднанні з грамотним менеджментом, правильною маркетинговою стратегією та якісними товарами чи послугами вони є основою процвітання. Вони ретельно охороняють комерційні таємниці фірми, контролюють можливі загрози та нейтралізують їх. Для лояльного співробітника зрада інтересів фірми є неможливою. Тому, якщо співробітник має доступ до важливої інформації, керівник насамперед має переконатися в його достатній лояльності.

Лояльні співробітники використовують усі резерви та ресурси для досягнення максимальних результатів у роботі, включно з зовнішніми — за власною ініціативою вони можуть звертатися до консультацій фахівців, вивчати матеріали досліджень і розробок, займатися самоосвітою, шукати та знаходити різні способи підвищення ефективності праці.

Лояльні співробітники більш дисципліновані й відповідальні: вони виконують вимоги дисципліни як видиму частину лояльності, відчувають обов'язок перед компанією виконати роботу точно, правильно, вчасно та з необхідною якістю. Вони готові перечекати важкі для компанії часи та залишитися працювати не зі страху перед адаптацією на новому місці, а з вірності та відчуття причетності до підприємства.

Лояльні співробітники довіряють керівництву та не оспорюють його рішення; у разі наявності опозиційної думки вони прагнуть з'ясувати причину суперечності. Вони сконцентровані на роботі, формальні відносини з колегами їх цілком можуть влаштовувати; вони зацікавлені у спілкуванні настільки, наскільки воно необхідне для досягнення виробничих цілей і психологічного комфорту. Їм неприйнятні сварки, плітки, інтриги. Вони можуть працювати в команді, але також можуть обійтися й без неї; головне для них — доля й успіх підприємства.

Лояльні співробітники є «золотим запасом» будь-якої компанії. Виникнення та зміцнення лояльності потребує значних зусиль, специфічних знань, але результати цієї роботи важко переоцінити. Ініціатором такої роботи може бути лише лідер підприємства — власник, старший менеджер, управляючий — особа, здатна приймати стратегічні рішення.

## **2. ВИДИ ТА РІВНІ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

Розрізняють кілька рівнів лояльності, кожен наступний з яких забезпечує вищий ступінь відданості.

**Імітаційна лояльність.** При незначному особистому потенціалі лояльності та мотивації людина створює видимість лояльності, оскільки розуміє, що це необхідне на робочому місці та керівництво віддає перевагу

лояльним співробітникам. Вона може носити фірмову символіку, переймати манеру спілкування колег, однак це, найімовірніше, спосіб виживання та пристосування до організаційної культури, а не спосіб взаємодії з нею. На цьому етапі співробітник легко може змінити місце роботи без особливих жалів.

**Потенційна лояльність.** Якщо потенціал особистої лояльності великий і людина за природою схильна до емоційної прихильності, але ці якості не підкріплюються та не мотивуються компанією, виникає потенційна лояльність. Організація ігнорує відданість працівника, його емоційна прихильність не отримує взаємної реакції, що викликає негативні стани, стреси, незадоволеність, розчарування, пригніченість, які не сприяють трудовим досягненням і творчим поривам.

**Мотивована лояльність** виникає у відповідь на вигідну пропозицію. Прагматичну, емоційно стриману людину, якій не властиво проявляти прихильність і вірність, може зробити лояльною лише високий ступінь задоволення її потреб у цій компанії. Компанія надає працівникові привабливіші умови стимулювання, ніж інші: вищу заробітну плату, цікавішу роботу, ширші повноваження тощо. Проте, якщо інша компанія запропонує вигідніший мотиваційний пакет, відсутність емоційної прихильності зробить перехід неминучим.

**Стандартна лояльність.** При середньому ступені мотивованості та середньому потенціалі лояльності виникає загальноприйнята стандартна лояльність звичайного благонадійного співробітника, яка присутня в більшості організацій і є достатньою для роботи в звичайних умовах бізнесу. Лише екстремальні ситуації можуть зажадати вищої лояльності для отримання більших гарантій в умовах підвищеного ризику. При стандартній лояльності виникає баланс особистого потенціалу та мотиваційних можливостей компанії, що створює умови для її нормального функціонування.

**Лояльність на рівні цінностей і переконань** властива лише деяким співробітникам, що займають високомотивовані позиції та мають високий потенціал лояльності. Зазвичай це вище керівництво компанії, яке має частку акцій і пов'язує свої перспективи з даною компанією. Рядовий співробітник може володіти таким рівнем лише за виняткових обставин: традиції багатовікової династії, критична ситуація, з якої його було врятовано завдяки втручання компанії, що спричинило переосмислення цінностей. Саме з цього рівня лояльність переходить у прихильність організації, при якій людина ідентифікує себе з нею як єдине ціле. Таку людину неможливо підкупити або залякати, оскільки змінити собі означає знищити себе. Труднощі організації, її радощі та перемоги вона сприймає як власні; доходи та інші методи стимулювання для неї не важливі, членство в організації вона вважає вищою нагородою.

Згідно з глобальним дослідженням лояльності, проведеним компанією Walker Information, лише 34 % співробітників у світі є «повністю лояльними» до своїх роботодавців; 8 % («податливі») лояльні, але можуть змінити роботу; 27 % (група ризику) готові піти будь-якої миті; 31 % не хочуть, але змушені залишатися («у тупику»).

Окрім лояльності, існує також нелояльність. Небезпека від нелояльних співробітників може проявлятися у відкритій формі. На відсутність лояльності вказують: брехня, обман об'єкта лояльності; сарказм, висміювання, наруга над цінностями та переконаннями, важливими для об'єкта; перевага особистих інтересів перед інтересами об'єкта; відсутність дбайливості та запобігливості; порушення досягнутих домовленостей.

Нелояльність може бути також прихованою, таємною. Ознаки прихованої нелояльності: після спілкування з таким співробітником інші часто змінюють свою точку зору на протилежну негативну; вони ніколи відкрито не оспорюють накази керівництва, але можуть підбити іншого на критику, щоб перевірити реакцію; у присутності керівництва вони займають підкреслено нейтральну позицію; соціометричні тести виявляють множинні емоційні зв'язки між такою людиною та відкрито нелояльними працівниками.

Також існує нульова лояльність (нейтральне ставлення). Такі співробітники в один момент можуть чинити як лояльні, погоджуючись і виконуючи вимоги керівництва, а в інший — заперечувати або виражати нелояльність. Їх головна особливість — менша передбачуваність порівняно з лояльними або нелояльними співробітниками. Їхня реакція на рішення керівництва не визначена наперед; важливо, під чий вплив вони потраплять спочатку. У певному сенсі нейтрально налаштовані працівники становлять значну проблему для прогнозування поведінки.

Таким чином, лояльність має п'ять рівнів, кожен наступний відрізняється більшою силою та стійкістю. Крім лояльності, існує прихована та відкрита нелояльність; між цими полюсами перебуває нульова лояльність (нейтральне ставлення).

### **3. СУТНІСТЬ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Ефективне управління персоналом ґрунтується на розумінні потреб і мотивів конкретних працівників. Від того, якими мотивами керується людина в трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи. Трудова поведінка перебуває під впливом багатьох факторів, що діють з різною силою та в різних напрямках. Ці фактори можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив. У разі негативної дії факторів організації стикаються з проблемою демотивації персоналу, яка виявляється у

зниженні мотивації та характеризується комплексом переживань людини, зумовлених негативно впливаючими факторами.

Як зазначають фахівці з управління персоналом, якщо раніше основною задачею керівника вважалося вміння мотивувати персонал, то тепер — вміння усувати демотивацію. Багато підприємств стикаються з проблемою плинності кадрів, спричиненої демотивацією. Все частіше керівники звертаються до експертів, тому що йдуть цінні фахівці, топ-менеджери, а співробітники, що залишилися, не проявляють належного завзяття й ентузіазму.

Демотивація, будучи процесом, зворотним мотивації, проявляється у зниженні рівня спонукання до досягнення цілей організації, зумовленому відсутністю або ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності з витратою певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Процес демотивації є поступовим і не відбувається миттєво; він зумовлений дією певних чинників, переважно внутрішньоорганізаційних.

Зниження мотивації проходить кілька етапів. Після повторення низки демотивуючих стимулів співробітника охоплює тривожний стан, що супроводжується здивуванням і подивом. Далі слідують спроби обґрунтувати те, що відбувається. Залежно від аналізу людина усвідомлено чи несвідомо приймає рішення про тип реакції. Варіанти реагування можуть бути різними: від мовчазного стоїчного виконання роботи, незважаючи на внутрішній протест, до деструкції та відкритого конфлікту. Процес демотивації часто залишається непоміченим доти, доки не відбувається серйозних зривів у роботі або доки співробітник раптово не звільняється.

Незважаючи на індивідуальний характер реакції на демотивацію, виділяють загальні ознаки кожного етапу.

Перший етап («легкий стрес») характеризується подивом і розгубленістю співробітника. Головне питання: «З ким або з чим пов'язаний дискомфорт: зі мною, з начальством чи з організацією в цілому?» Зовнішні прояви можуть бути непомітними, тому будь-які відхилення від звичайної поведінки мають насторожити керівника.

Другий етап виявляється у вигляді відкритої незадоволеності. Ознаки: ігнорування рекомендацій керівництва, демонстративна агресивність, ухилення від виконання завдань під незначними приводами. Суперечливі вказівки керівника породжують відчуття безсилля, хоча ще жевріють підсвідомі надії на зміну ситуації. Співробітник уникає контактів із начальством і активніше шукає іншу роботу.

Третій (заклучний) етап має найяскравіші зовнішні прояви — повне відчуження співробітника від керівництва й організації в цілому. Він уже не намагається відродити інтерес до роботи, а лише — самоповагу.

Розчарувавшись, він втрачає бажання до співпраці, що часто стає причиною конфліктів. Основна ознака — постійне підкреслення меж своїх обов'язків і звуження їх до мінімуму, безініціативність або відкритий негативізм.

Після цього етапу можливі два сценарії: перехід в іншу організацію (обирають топ-менеджери та висококваліфікований персонал) або співробітник залишається, але сприймає роботу як неминучість.

У результаті демотивації знижується задоволеність роботою. Поведінкові й емоційні ознаки: дратівливість, підвищена конфліктність, спізнання, стомлюваність, зниження готовності до роботи з високою віддачею, збільшення невиходів на роботу через хворобу, порушення дисципліни, явний і прихований саботаж, підвищення схильності до дій, що завдають збитку організації, суперечки з керівництвом, зниження інтересу до роботи, падіння прихильності до організації, схильність до зміни місця роботи, зниження готовності до співпраці.

#### **4. ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Зниження мотивації може відбуватися тривалий час або миттєво — все залежить від значущості негативних чинників для конкретної людини та тривалості їх впливу. У будь-якому випадку демотивація є результатом дії кількох чинників у сукупності.

Причини демотивації персоналу різноманітні. Деякі автори покладають відповідальність за демотивацію на систему управління персоналом організації в цілому, виділяючи причини за окремими підсистемами: відбір, адаптація, навчання, мотивація та оцінка персоналу.

- **Відбір:** нестача кваліфікованих фахівців для оцінки кандидатів; неврахування принципу сумісності; неможливість забезпечити подальшу реалізацію для висококомпетентних кандидатів; спрощені вимоги; прийом на роботу працівників без щирого інтересу до роботи.

- **Адаптація:** використання одностипного сценарію для всіх категорій; невідповідність очікувань і організаційної дійсності; нездатність співробітника гнучко реагувати й адаптуватися.

- **Навчання:** відсутність навчання; навчання незатребуваним навичкам; формальне, надмірне навчання.

- **Мотивація:** відсутність умов для узгодження мотивів із ефективною професійною діяльністю; побудова системи без урахування індивідуальних особливостей.

- **Оцінка:** суб'єктивізм керівників; відсутність планування кар'єрного розвитку; низька експертність; невміння комунікативно вибудувати процедуру оцінки.

Основні причини демотивації слід шукати в площині мотиваційних заходів усередині організації. Адже сам механізм мотивування може стати

причиною демотивації, оскільки кожна людина сприймає обставини по-своєму, і один і той самий стимул може для різних людей бути мотивуючим або демотивуючим. Це залежить від персональної системи переконань, цінностей і рівня самооцінки. Для одних зниження зарплати стає причиною звільнення, для інших — стимулом підвищення продуктивності.

Серед причин демотивації, що виникають у процесі мотивації, називають: невикористання навичок, які працівник сам цінує; ігнорування ідей та ініціатив; відсутність відчуття причетності до організації; стиль керівництва; відсутність відчуття досягнення, особистого та професійного зростання; відсутність визнання досягнень; відсутність змін у статусі. Найпоширеніші причини відходу: погані взаємини в колективі та з керівником, низькі можливості кар'єрного зростання, низький рівень винагороди. Також виділяють: робота нижче кваліфікації; дуже звична, повторювана робота; низький ступінь делегування та/або довіри; неможливість зберігати баланс між роботою та особистим життям; страх покарання (при частому використанні штрафів чутливість до них знижується, переходячи в демотивацію).

Істинні причини демотивації мають глибші корені та пов'язані з незадоволенням основних потреб людини. Зіставлення причин демотивації з ієрархією потреб А. Маслоу дає таку картину:

- **Фізіологічні потреби:** низький рівень винагороди; неможливість зберігати баланс між роботою та особистим життям.

- **Захищеність і безпека:** часте використання покарань.

- **Приналежність і причетність:** відсутність відчуття причетності до організації; стиль керівництва; погані взаємини в колективі та з керівником.

- **Визнання та повага:** невикористання навичок, які працівник цінує; ігнорування ідей та ініціатив; відсутність визнання досягнень; відсутність змін у статусі; часте використання покарань.

- **Самовираження:** відсутність відчуття досягнення, особистого та професійного зростання; низькі можливості кар'єрного зростання; робота нижче кваліфікації; дуже звична, повторювана робота; низький ступінь делегування та/або довіри.

За наявності рівного набору умов найважливіша мотиваційна потреба в разі незадоволення найімовірніше приведе до зниження результативності; наступна за важливістю — до подальшого зниження.

Серед інших причин демотивації виділяють: робота, що вимагає високої кваліфікації, але з дуже великим обсягом самостійної розробки та відповідальності; дуже високий ступінь делегування та/або довіри (можуть викликати демотивацію, як і їх низький рівень). Універсальні причини: постійні стресові навантаження; невідповідність очікуванням; тривала

незадоволеність; відчуття несправедливого ставлення порівняно з іншими. Незадоволеність може виникати не лише через несправедливу оплату, а й через несправедливе ставлення загалом.

Причини, характерні для всіх співробітників: реструктуризація; диверсифікація; зміна політики організації; часті зміни в організації. Вони зумовлені внутрішньоорганізаційними чинниками, що викликають демотивацію через відчуття високої невизначеності та незахищеності.

Таким чином, причини демотивації персоналу можна класифікувати за такими ознаками:

1.Зумовлені організаційними чинниками (реструктуризація, диверсифікація, зміна політики, часті зміни).

2.Зумовлені недосконалістю елементів системи управління персоналом (відбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка).

3.Виникають унаслідок незадоволення актуалізованих потреб співробітників.

4.Виникають унаслідок психологічних чинників, здатних викликати демотивацію в будь-якого співробітника незалежно від задоволення або незадоволення потреб.

## **ТЕМА 7: МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ, АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ДІАГНОСТИЧНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ**

### **План**

1. Загальна характеристика методів мотивації персоналу.
2. Соціально-психологічні методи мотивації.
3. Адміністративні методи мотивації персоналу.
4. Діагностичні методи мотивації.

### **1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивація персоналу значною мірою визначає успіх діяльності будь-якого підприємства. Ефективне досягнення організаційних цілей залежить від узгодження інтересів усіх учасників трудового процесу. Досягнення взаємовигідних цілей діяльності підприємства та персоналу стає можливим завдяки використанню методів мотивації персоналу. Проте далеко не всі керівники приділяють достатньо уваги питанням мотивації, що значною мірою пов'язане з незнанням методів мотивації та невмінням застосовувати їх на практиці.

Методи мотивації доцільно поділяти на стимулюючі та діагностичні.

**Стимулюючі методи** дозволяють здійснювати зовнішню спонукальну дію на персонал з використанням різного роду стимулів. Вони, у свою чергу, поділяються на три групи:

**1. Економічні методи** — спрямовані на задоволення майнових інтересів працівників і засновані на використанні матеріальних стимулів у формі грошових винагород (монетарні: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, компенсації, позики, участь у прибутку, комісійні, штрафи) або у формі різних пільг, компенсацій тощо (немонетарні: оплата транспортних витрат, навчання, мобільного зв'язку, службовий автомобіль, окремий кабінет, страхування, безкоштовні обіди, путівки, медичне обслуговування, цінні подарунки, знижки на товари підприємства).

**2. Соціально-психологічні (неекономічні) методи** — засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливі на особу за допомогою психологічних прийомів. У їх складі виділяють організаційні методи (збагачення змісту праці, організація робіт, розвиток колективних форм, планування кар'єри, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, інформованість колективу) та моральні методи (нагороди, пошана, дошка пошани, грамоти, подяка, похвала, осуд, особистий приклад керівника, соціальний мікроклімат). Організаційні методи за своєю психологічною та моральною спрямованістю більше

відповідають ознаці соціально-психологічних методів, тому їх доцільно включати до цієї групи.

**3.Адміністративні методи** — спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління. Вони орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати на певному підприємстві. До них належать: посадова інструкція, програми, накази, розпорядження, інструкції, положення, оцінка та контроль, заходи дисциплінарної дії.

**Діагностичні методи** спрямовані на виявлення потреб і мотивів співробітників і дозволяють більш результативно використовувати стимулюючі методи. Вони включають опитування, тестування, експертні оцінки, бесіду, спостереження, складання мотиваційної карти, мотиваційного профілю.

## **2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ**

Соціально-психологічні методи мотивації охоплюють організаційні та моральні методи, які тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного.

**Організаційні методи** передбачають, перш за все, залучення працівників до участі в справах організації — надання права голосу при вирішенні ряду проблем соціального характеру. Важливу роль відіграє **мотивація перспективою** — придбання нових знань і навичок, що робить працівників більш незалежними, самостійними, додає їм впевненості в майбутньому. **Ротація** — переведення працівника на нову роботу або посаду для отримання додаткової кваліфікації та розширення досвіду на строк від кількох днів до кількох місяців — дає можливість отримати нові знання, досвід, розкрити здібності та слугує базою для подальшого просування.

**Гнучкий графік роботи** — це такий розклад, при якому працівник самостійно обирає час приходу та відходу в певних межах, встановлених керівництвом. Варіанти гнучкого графіка: щоденний вибір часу початку й закінчення роботи; змінна тривалість робочого дня; виділення загального часу, коли всі співробітники мають бути на роботі; гнучкий цикл (протягом тижня або місяця); ковзаючий графік (повний робочий день з можливістю зміни часу); змінний день зі змінною тривалістю (із дотриманням загального місячного/тижневого балансу годин); дуже гнучкий графік (присутність у визначений загальний час); гнучке розміщення (можливість змінювати не лише години, а й місце роботи — вдома, у філіалах тощо).

**Мотивація збагаченням змісту праці** полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значущої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і схильностям, з широкими

перспективами посадового та професійного зростання, що дозволяє проявляти творчі здібності, здійснювати контроль над ресурсами й умовами власної праці.

Менеджери, намагаючись вплинути на поведінку працівників, використовують як змістовні, так і процесуальні теорії мотивації. Особлива увага приділяється чіткому розмежуванню зовнішніх (плата за працю, символи статусу та престижу) і внутрішніх винагород, пов'язаних зі змістом трудового процесу (використання навичок, відчуття досягнення, задоволення від виконаного доручення). Якщо Ф. Тейлор центральним елементом своєї доктрини вважав розробку якнайкращого способу виконання різних елементів ручної праці (розділення основного завдання на частини, що швидко освоюються), то така «проста» робота часто виявляється нудною та не приносить задоволення. Тому вчені почали шукати способи досягнення вищого рівня мотивації, підвищення зацікавленості в процесі праці через пропозицію не лише зовнішньої, але й внутрішньої винагороди.

**Модель збагачення праці Дж. Хекмена та Дж. Олдхема (1980)** припускає, що зміна характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію та ступінь задоволення працею. Високий рівень мотивації досягається за наявності трьох психологічних станів: усвідомлення значення роботи (сприйняття її цінності); відповідальності за якість процесу та кількість продукції; обізнаності про результати (зворотний зв'язок). Ці психологічні стани визначаються основними характеристиками завдання: різноманітністю процесу праці (ступінь використання різних навичок і досвіду); закінченістю завдання (виконання від початку до кінця); значущістю завдання (ступінь важливості для організації або суспільства); автономією (ступінь свободи та незалежності при виборі способу виконання); зворотним зв'язком між працівником і якістю виконання.

Методи посилення мотивації в рамках цієї моделі:

**1. Поєднання робіт** — замість дроблення завдання на дрібні операції працівники можуть суміщати кілька видів робіт, що дозволяє використовувати наявні навички та виконувати більшу частину завдання.

**2. Формування комплексних робочих груп** — групи, що виконують повний цикл операцій, несуть більшу відповідальність за кінцевий результат і самостійно розподіляють завдання.

**3. Встановлення відносин із споживачами** — дозволяє працівникам знайомитися з очікуваннями людей, що використовують результати їх праці, усвідомити значення роботи для компанії в цілому.

**4. Вертикальне навантаження** — передача працівникам відповідальності, традиційно покладеної на майстрів (рішення оперативних проблем, планування праці), що розширює ступінь їх автономності.

**5. Відкриті канали зворотного зв'язку** — забезпечення отримання інформації про якість роботи від внутрішніх або зовнішніх споживачів, що сприяє підвищенню якості завдань, встановленню контактів із покупцями, суспільному визнанню досягнень, яке позитивно впливає на психологічний стан і задоволеність роботою.

**6. Забезпечення можливості професійного зростання** — не всі працівники прагнуть складних завдань; деякі задовольняються потребами низького рівня, інші прагнуть більшого, що менеджери мають враховувати.

**Моральні методи мотивації** містять такі основні елементи:

- Створення умов для професійної гордості, причетності, особистої відповідальності за результати; завдання має містити частку ризику та можливість досягти успіху.

- Присутність виклику, забезпечення можливостей для самореалізації на робочому місці.

- **Визнання** — особисте (згадка в доповідях вищому керівництву, персональні привітання) та публічне (подяки, цінні подарунки, почесні звання). Заохочення покликане стимулювати не лише конкретного суб'єкта, але й інших, тому має сприйматися колективом як справедливе; допускається поєднання матеріального та морального стимулювання.

- Представники вищої ланки управління мають особисто брати участь у заохоченні співробітників, регулярно відвідувати підрозділи, контактувати з передовиками.

- Атмосфера взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику та терпимості до помилок; уважне ставлення з боку керівництва та колег.

**Просування по службі** об'єднує всі розглянуті методи мотивації: вищу заробітну плату (економічний мотив), цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), визнання заслуг та авторитету (моральний мотив). Проте цей метод внутрішньо обмежений: в організації не так багато посад високого рангу; не всі люди здатні керувати та прагнуть цього; просування вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

**Похвала** доречна при завершенні роботи великого обсягу, освоєнні нових методів або продукції, впровадженні раціоналізаторської пропозиції.

**Схвалення** в ході роботи, коли справа йде на лад, може поєднуватися з рекомендаціями та навіть критикою: «тут і тут усе правильно, а в цій операції ви помиляєтесь».

**Підтримка** необхідна, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, задач, способів поведінки, особливо при освоєнні нової справи. Мета — усунути сумніви, невпевненість.

**Осуд** — слова, звернені до совісті людини. Правила використання осуду:

- ретельно розібратися в обставинах, розмежувати особисті та об'єктивні причини; засуджувати можна лише за упущення, пов'язані зі

ставленням до справи, звичками, індивідуальними особливостями (неуважність, неспостережливість, лінощі, квапливість тощо);

- указати підлеглому на причину недоліків; бути готовим до повторення та роз'яснення доводів;

- не гарячитися, уникати порівнянь та епітетів, що можуть сприйматися як образливі;

- осуд має містити позитивну програму — запропонувати вихід, навчити, як уникати повторення;

- якщо підлеглий хворобливо сприймає критику, поєднати осуд з підтримкою чи підбадьоренням, щоб він бачив вихід із складного становища.

Велике значення має опора на найавторитетніших членів колективу: похвала, схвалення, підтримка можуть виходити не лише від керівника. Осуд, попередження також доцільно спирати на підтримку авторитетних колег, тоді ефект буде сильнішим.

### **3. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Група адміністративних методів включає: організаційні схеми, регламенти, норми праці, інструкції, контракти, угоди, програми; накази, розпорядження, положення; штрафи, тимчасове усунення від роботи, пониження на посаді.

До адміністративних документів, що впливають на мотивацію персоналу, належать:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про техніку безпеки та охорону праці;
- положення про пожежну безпеку;
- положення про пропускний режим;
- правила використання технічних засобів охорони та сигналізації;
- правила поведінки в екстрених ситуаціях;
- положення про ставлення співробітника до майна та інтересів фірми;
- положення про внутрішньоорганізаційну «гарячу» лінію зв'язку;
- інструкція із забезпечення безпеки на робочому місці;
- положення про конкурсний відбір претендентів на заміщення вакантних посад, про найм і звільнення персоналу;
- програма розвитку персоналу;
- положення про адаптацію персоналу;
- положення про оцінку та атестацію персоналу;
- положення про роботу з молодими фахівцями;
- положення про формування та підготовку резерву;

- положення про комісію з трудових спорів і порядок розгляду індивідуальних трудових спорів;
- договір про фінансування навчання працівників за рахунок коштів роботодавця тощо.

**Посадова інструкція** є найважливішим елементом адміністративної мотивації. Мета її розробки — створення документа, що дозволяє в реальному часі регламентувати та мотивувати діяльність працівника в рамках конкретної посади. Ідеальною з погляду мотивації є посадова інструкція, яка дозволяє співробітнику ефективно реалізовувати свої обов'язки та взаємодіяти з необхідним колом посадовців, маючи чіткі критерії прав, обов'язків, параметрів оцінки діяльності та ступеня відповідальності за її виконання.

#### 4. ДІАГНОСТИЧНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ

Ефективна мотивація персоналу неможлива без розуміння мотивів і потреб співробітників і раціонального використання стимулів до праці. Лише знаючи, що рухає людиною та спонукає її до роботи, які мотиви лежать в основі її дій, можна забезпечити раціональне використання стимулів. Форма стимуляції праці лише тоді стає спонукальною силою, коли перетворюється на мотив, тобто коли приймається особою, відповідає якій-небудь її потребі. Тому найважливішим є вміння керівників використовувати методи, спрямовані на виявлення мотивів та оцінку рівня задоволення потреб працівників, тобто вміння діагностувати стан мотивації. Проте, незважаючи на різноманіття методів, в Україні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично та поверхово.

У кожній організації необхідно запроваджувати системи **мотиваційного моніторингу** — постійного нагляду та контролю стану мотивації трудової діяльності з метою оперативної діагностики та оцінки в динаміці, ухвалення кваліфікованих управлінських рішень для підвищення ефективності виробництва. Мотиваційний моніторинг сприяє визначенню актуальних у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних співробітників задля досягнення їхніх власних цілей і цілей організації.

Основні методи вивчення мотивації:

**Опитування (анкетування)** — метод, що дозволяє за короткий час отримати важливу інформацію про мотивацію персоналу. Розробляється анкета з питаннями, покликаними з'ясувати, якою мірою в організації задовольняються найважливіші потреби співробітників і ступінь їх задоволеності ключовими аспектами роботи.

**Тестування** — використовується для визначення особливостей мотивації конкретної людини. Тести — це стандартизовані випробування

для виявлення або оцінки психологічних особливостей. При використанні проєктивних методів можуть пред'являтися незакінчені речення, набори фотографій, малюнків. Інтерпретація відповідей за певними правилами дає змогу охарактеризувати особливості мотивації. Говорити про тестування як про обґрунтований і надійний метод можна лише за умови залучення фахівців-психологів і відповідності тестів вимогам надійності та валідності.

**Метод експертних оцінок** — ґрунтується на тому, що достатньо точно оцінити мотивацію співробітника можуть люди, які її добре знають: керівники, колеги, іноді ділові партнери або клієнти. Головним інструментом є спеціально підготовлена анкета; точність оцінки значною мірою залежить від якості цієї анкети.

**Бесіда** — один із найпростіших і надійних інструментів оцінки мотивації. Уважна розмова дозволяє скласти уявлення про ставлення до роботи та рушійні сили. У ході бесіди керівник отримує необхідну інформацію за допомогою питань різних типів: закритих, відкритих, непрямих, навідних, рефлексії.

**Спостереження** — найдоступніший метод. Щоб отримати точне уявлення про мотивацію, слід чітко розуміти, що саме брати до уваги як спостережувані ознаки мотивації.

До прикладних авторських методик належать:

- **Карта мотиваторів С.В. Іванової** — будується на основі аналізу відповідей на проєктивні питання, що використовуються при опитуванні співробітників. Автор наводить приклади проєктивних питань, розглядає особливості використання карти на практиці та аналіз інформації про мотиватори.

- **Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна** — анкета, заповнення якої та підрахунок результатів дозволяє скласти уявлення про персональні мотиваційні чинники співробітників; дає загальний результат по кожному з 12 мотиваційних чинників, що характеризують ключові потреби.

- **Тест В.І. Герчикова** — спрямований на виявлення мотиваційного профілю співробітника, що відображає ступінь вираженості конкретного мотиваційного типу (люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний, господарський). Практична значущість методу полягає в тому, що на підставі індивідуальних профілів складається мотиваційний профіль організації, який використовується для розробки системи стимулювання персоналу.

## **ТЕМА 8: ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ**

### **План**

1. Економічні методи мотивації персоналу.
2. Принципи організації оплати праці на підприємстві.
3. Структура оплати праці працівника.
4. Тарифна система.
5. Форми і системи оплати праці.
6. Преміювання, пільги і привілеї працівників.
7. Сучасні системи оплати праці.
8. Немонетарні методи мотивації.

### **1. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Економічні методи мотивації спрямовані на задоволення майнових інтересів працівників і засновані на використанні матеріальних стимулів — у формі грошових винагород (монетарні стимули: заробітна плата, премії, грошові винагороди, матеріальна допомога, компенсації, позики, оплачувана відпустка, участь у прибутку, бонуси, пільгові кредити, комісійні, штрафи, депреміювання) або у формі різних пільг, компенсацій тощо (немонетарні стимули: оплата транспортних витрат, навчання, мобільного зв'язку, службовий автомобіль, окремий кабінет, створення досконаліших умов праці, допомога в отриманні освіти дітьми, знижки на товари підприємства, страхування, безкоштовні обіди, туристичні поїздки, путівки, медичне обслуговування, цінні подарунки).

### **2. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану роботу.

Організація оплати праці ґрунтується на кількох принципах, які залежать від форми власності підприємства, політики держави щодо мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки:

- максимальна самостійність підприємства в питаннях організації оплати праці;
- урахування розміру мінімальної оплати праці, встановленого державою;
- оплата за кінцевими результатами виробництва та відповідно до кількості затраченої праці;
- виплата заробітної плати в грошових знаках, банківськими чеками, через ощадний банк або натурою;

- випереджальні темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами збільшення заробітної плати;
- заохочення високої якості продукції, праці, робіт і послуг;
- забезпечення раціональних співвідношень в оплаті праці окремих професій, категорій і груп, а також в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці;
- вибір раціональної системи оплати праці (відрядної, почасової) для окремих категорій працівників;
- виплата заробітної плати працюючим за сумісництвом за фактично виконану роботу;
- аналіз середньої заробітної плати за аналогічними підприємствами галузі, регіону та планування її підвищення;
- аналіз динаміки підвищення заробітної плати та окремих її компонентів (окладів, тарифних ставок, винагород, премій);
- забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції;
- забезпечення соціальної захищеності працівників за допомогою державних і внутрішньофірмових гарантій праці;
- індексація заробітної плати відповідно до темпів інфляції.

Система організації оплати праці складається з таких основних елементів: тарифної системи, форм і систем оплати праці, преміювання.

### **3. СТРУКТУРА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКА**

Структура оплати праці відображає її складові, статті собівартості та прибутку, питому вагу конкретного елемента в загальному розмірі заробітної плати. Вона залежить від галузі бізнесу, типу підприємства, характеру обов'язків працівника і загалом складається з:

- основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати;
- заохочувальних і компенсаційних виплат.

**Основна заробітна плата** — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, вироблення, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Фонд основної заробітної плати утворюють: заробітна плата, що нараховується за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами або середнім заробітком; оплата праці працівників, що не входять до штату, за договорами цивільно-правового характеру; оплата щорічних і додаткових відпусток, грошових компенсацій за невикористану відпустку.

**Додаткова заробітна плата** — це винагорода за наднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці. Вона залежить від результатів господарської діяльності підприємства та має такі форми: доплати за несприятливі та шкідливі умови праці; за роботу за технічно обґрунтованими нормами; надбавки за поєднання професій і виконання додаткових обов'язків; доплати за роботу у вечірню та нічну зміни; доплати бригадирам і ланковим за керівництво; надбавки за класність; надбавки за вчені ступені та звання, почесні звання; персональні надбавки керівникам і фахівцям за кваліфікацію; доплати за ненормований робочий день; доплати за понаднормову роботу, роботу у вихідні та святкові дні; доплати за виконання державних обов'язків; надбавки та доплати за участь у ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС, за проживання в зоні радіоактивного забруднення.

**Заохочувальні та компенсаційні виплати** включають:

1. Матеріальну допомогу — виплачується з фонду матеріального заохочення за рахунок прибутку в надзвичайних або екстремальних ситуаціях (смерть співробітника або близьких родичів; весілля; придбання ліків або платного лікування; нещасні випадки; до відпустки для придбання путівки; завершення творчої роботи). Виплачується за особистою заявою згідно з розпорядженням керівника.

2. Винагороду за кінцеві результати — виплачується за виконання річних або квартальних планів структурними підрозділами або підприємством у цілому; стимулює групові інтереси та розподіляється за коефіцієнтом трудової участі або внеску. Винагорода виплачується за: збільшення обсягів виробництва; підвищення продуктивності праці; підвищення якості; своєчасне або дострокове введення об'єктів; упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій; економію ресурсів.

3. Трудові та соціальні пільги — оплата додаткових відпусток (понад законодавство), вартості путівок на лікування та відпочинок, екскурсій і подорожей.

4. Інші витрати індивідуального характеру — оплата квартирної плати та найму житла, продовольчих і промислових товарів, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, підписки, протезування, страхування, доплата за використання особистого транспорту.

Отже, заробітна плата працівника залежить від його кваліфікації, складності та результатів праці; вона складається з основної і додаткової частин, а також заохочувальних і компенсаційних виплат.

#### **4. ТАРИФНА СИСТЕМА**

Тарифна система — це сукупність елементів, за допомогою яких диференціюється оплата праці різних груп працівників з урахуванням

складності (кваліфікації, відповідальності) та умов праці. Вона розробляється для забезпечення єдиного підходу до оплати праці в країні та складається з таких елементів: тарифних сіток, тарифних ставок робітників, тарифно-кваліфікаційних довідників робіт і професій, схем посадових окладів керівників, фахівців і службовців.

**Тарифна сітка** — шкала, що визначає кваліфікаційні розряди та відповідні тарифні коефіцієнти, за допомогою яких встановлюється залежність заробітної плати від кваліфікації. Тарифний коефіцієнт характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду та наступними (скільки разів тарифна ставка конкретного розряду більша за ставку першого розряду). Діапазон тарифної сітки характеризує співвідношення тарифних коефіцієнтів найвищого і першого розрядів.

**Тарифна ставка** — виражений у грошовій формі абсолютний розмір заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На основі тарифної сітки і тарифної ставки першого розряду розраховуються ставки кожного наступного розряду. Ставка першого розряду визначається колективним договором підприємства.

**Тарифно-кваліфікаційний довідник** — систематизований за видами економічної діяльності перелік описів професій; є нормативним документом для встановлення розрядів робіт і працівників, визначення кваліфікаційного статусу всіх категорій працівників.

Для оплати праці керівників, фахівців і технічних службовців використовуються **посадові оклади**, розміри яких встановлюються залежно від посади, категорії, кваліфікації, умов праці, масштабів, складності та обсягів робіт. У межах однієї посади може передбачатися «вилка» — мінімальний і максимальний розміри окладу.

## 5. ФОРМИ І СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Існують дві основні форми оплати праці: **відрядна** (заробітна плата нараховується пропорційно рівню продуктивності праці) і **почасова** (нарахування пропорційно відпрацьованому часу).

**Почасова оплата праці** — форма, при якій розмір заробітку залежить від тарифного розряду та кількості відпрацьованого часу. Застосовується на виробництвах, де головну роль відіграє якість продукції; кількість продукції не залежить від індивідуальних зусиль робітника; неможливо або важко точно нормувати працю.

Почасова оплата поділяється на:

- **Просту почасову** (погодинну, поденну, щомісячну) — застосовується для допоміжних робітників, технічних фахівців і службовців, де оплата не пов'язується з кінцевим результатом (комірники, табельники, касири, кур'єри, вахтери тощо). Ефективна в стабільних умовах виробництва.

• **Почасово-преміальну** — дозволяє тісніше пов'язати розмір заробітної плати з конкретними задачами (краще використання устаткування, економія ресурсів). Робітник отримує премію за досягнення високих показників. Розміри премій — 10–25 % тарифної ставки, в окремих випадках до 30–40 %. За виробничі упущення та порушення дисципліни премія може бути знижена або скасована.

Для деяких робітників замість тарифних ставок встановлюють тверді місячні оклади (робітники складів, прибиральниці, роздавальники інструментів, вагари тощо).

Наслідки почасової оплати: робітники мають гарантований дохід, але не мають можливості підвищити заробіток через збільшення особистої участі у виробництві.

**Відрядна оплата праці** поширена в промисловості, будівництві, транспорті, зв'язку, побутовому обслуговуванні, де розроблені нормативи витрат праці та можна точно розрахувати обсяг продукції. Застосовується на роботах із високою часткою ручної праці, де працю можна нормувати. Основні умови — добре поставлене нормування, точний облік вироблення, контроль якості.

Основний документ — **відрядний наряд**, який містить перелік робіт, терміни виконання, умови, обсяг, норми часу та розцінки. Після завершення роботи наряд закривається і передається до бухгалтерії.

Різновиди відрядної оплати:

1.**Пряма індивідуальна відрядна** — заробіток залежить безпосередньо від кількості виготовлених виробів або виконаних операцій.

2.**Відрядно-преміальна** — заробіток за основними розцінками доповнюється преміями за поліпшення кількісних і якісних показників. Буває індивідуальною та колективною.

3.**Відрядно-прогресивна** — вводиться на вирішальних ділянках для стимулювання збільшення вироблення. При перевиконанні норми прогресивно збільшуються доплати до основної розцінки. Недолік: заробіток зростає швидше за продуктивність праці; розрахунок складний. У сучасних умовах застосовується рідко.

4.**Колективна (бригадна) відрядна** — заробіток кожного працівника розраховується з урахуванням обсягу кінцевої продукції колективу, відпрацьованого часу та кваліфікації. Перевага: зацікавлює всіх у кінцевих результатах, сприяє колективній відповідальності та взаємодопомозі.

5.**Непряма відрядна** — застосовується для допоміжних робітників; розмір заробітку залежить від вироблення на обслуговуваній ділянці. Питома вага таких робітників невелика.

6.**Акордна оплата** — розцінка встановлюється на весь комплекс робіт із визначенням терміну виконання. Застосовується для бригад з

метою посилення матеріальної зацікавленості в скороченні термінів. Розподіл заробітку — пропорційно відпрацьованому часу та розрядам. Переваги: зменшення обсягу роботи нормувальників, спрощення функцій майстра, підтримка колективізму, економія ресурсів. Недоліки, допущені в роботі, усуваються без додаткової оплати.

Переваги відрядної оплати: прямий зв'язок між результатами роботи та винагородою; змінний характер витрат на робочу силу, що знижує фінансовий ризик; стимулює збільшення обсягів виробництва; зрозуміла й об'єктивна для працівників.

Недоліки: якість і відрядна оплата практично несумісні (працівник зосереджується на кількості); виникає напружена ситуація через тиск на приймальників продукції; система є дорогою (додаткові витрати на контроль); можливе умисне обмеження продуктивності; пов'язує заробіток лише з індивідуальними результатами, ігноруючи роботу підрозділу й організації в цілому. Сфера застосування обмежена видами діяльності, де працівник трудиться самостійно та виробляє однорідну продукцію.

## **6. ПРЕМІЮВАННЯ, ПІЛЬГИ І ПРИВІЛЕЇ ПРАЦІВНИКІВ**

**Преміювання** — додаткова форма винагороди, що виплачується за досягнення підприємством або підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника. Воно може мати загальний характер (за результати підприємства, цеху, ділянки) і приватний (за створення нової техніки, економію ресурсів).

За спрямованістю розрізняють індивідуальне преміювання (вище керівництво, новатори, винахідники) і колективне (мотивація соціальних груп).

За джерелами:

- **Преміювання з виручки** — працівник або підрозділ отримує частку винагороди після досягнення встановленого обсягу виручки (відсоток або абсолютна сума).

- **Преміювання з доходу** — узгоджує винагороду з досягненням певного економічного результату (валового, госпрозрахункового або чистого доходу). Основна форма заохочення в бригадному та колективному підряді.

- **Преміювання з прибутку** — отримання частки винагороди після досягнення певного розміру прибутку. Найтонший інструмент заохочення, оскільки орієнтує на основний економічний критерій.

Форми та розміри преміювання залежать від категорії персоналу:

- **Робітники** преміюються за виконання заданого обсягу робіт, забезпечення якості та культури виробництва у вигляді відсотка до годинної тарифної ставки від фактично відпрацьованого часу. У нормальних умовах частка премій не повинна перевищувати 50 %

загального заробітку; перевищення призводить до втрати стимулюючої функції. Розмір премій визначається керівництвом виходячи з балансового прибутку.

• **Управлінський персонал (службовці)** преміюється за перевищення планових результатів з прибутку трьома способами: виплата відсотка від основної заробітної плати; розподіл частини чистого прибутку між службовцями за коефіцієнтом трудового внеску; виплата узгодженого відсотка від чистого доходу за кожен відсоток перевищення кінцевого результату.

За причинами заохочення розрізняють преміювання за: підвищення продуктивності праці; поліпшення якості; досягнення важливих цілей; поліпшення окремих сторін діяльності; особисті виробничі досягнення; інше.

За термінами — разове, щомісячне, щоквартальне, річне.

При організації системи преміювання враховуються: джерело коштів; конкретні показники; умови; розміри премій; терміни; коло премійованих; виробничі упущення, за які працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково. Найважливіший показник ефективності — співвідношення реального ефекту від системи преміювання та додаткових витрат на виплату премій.

## 7. СУЧАСНІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Більшість сучасних систем заробітної плати складаються з базової (незмінної) та додаткової (змінної) частин.

**Система контрольованого денного вироблення** — годинна тарифна ставка переглядається раз на квартал або півріччя залежно від виконання норм, використання робочого часу, дотримання дисципліни, поєднання професій. Кожен чинник оцінюється окремо, потім інтегрується в загальну оцінку.

**Система оплати залежно від підвищення рівня кваліфікації** — базується на кількості набраних умовних «одиниць кваліфікації» (до 90). При освоєнні нової спеціальності кількість одиниць збільшується. Середній працівник може освоїти 5 одиниць, затративши на кожну 7,5 місяця.

**Система плати за знання** — винагороджує оволодіння додатковими навичками та знаннями, а не внесок у досягнення цілей. Висококваліфіковані працівники можуть отримувати більше, ніж їх керівники. Недолік: важко визначити, які саме знання слід заохочувати.

**Плата за компетенцію** — застосовується для керівників і фахівців; рівень компетенції є важливим чинником конкурентної боротьби. Недолік: не враховує результатів роботи, тому має доповнюватися іншими системами.

**Система Хелсі** — заробіток складається з фіксованої годинної ставки (за минулими умовами роботи) і відрядного приробітку або премії за те, що фактичні витрати праці менші за нормативні. Коефіцієнт оплати заощадженого часу — від 0,3 до 0,7 (частіше 0,5).

**Система Роуена** — встановлюється норма часу; при невиконанні гарантується почасова ставка. Винагорода становить частку почасової ставки, рівну частці заощадженого часу. Розмір залежить від рівня підвищення продуктивності праці.

**Система Барта з вібруючим розподілом** — не гарантує збереження тарифного заробітку при невиконанні норми. Розмір заробітної плати визначається множенням тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного та фактичного часу.

**Система Сканлона** — основним показником преміювання є зниження зарплатоємності продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативним значенням (розраховується за 3, 6 або 12 місяців). При економії формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, з яких 20 % спрямовують у резерв.

**Пряма відрядна з гарантованою почасовою ставкою** — при продуктивності нижче встановленого рівня застосовується оплата за тарифом за відпрацьований час; при перевищенні — заробітна плата підвищується пропорційно.

**Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою** — при невиконанні норм ставка — 0,8; при виконанні та перевиконанні — 1,1–1,3.

**Система Мерріка** — при виконанні завдання до 60 % — загроза звільнення; 61–83 % — ставка; 81–100 % — 1,1 ставки; більше 100 % — 1,2 ставки.

**Система Гантта** — комбінує змінну та відрядну оплати залежно від досягнутого рівня продуктивності. При виконанні менш ніж на 100 % — почасова оплата по низьких ставках; при перевиконанні — відрядна по підвищеній розцінці.

**Емпіричні системи (Емерсона, Кнаптеля та ін.)** — коефіцієнти коректування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні від 67 до 100 % — оплата за тарифними ставками, що підвищуються до 20–25 %. Коефіцієнти визначаються емпірично; за кожен відсоток підвищення ефективності збільшуються на 1–1,25 %.

**Участь у власності** — продаж працівникам опціонів на покупку акцій за твердими цінами або безкоштовна передача акцій, що прив'язує працівників до фірми, сприяє підвищенню якості праці та задоволеності нею.

## **8. НЕМОНЕТАРНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ**

До матеріальної немонетарної системи винагороди належать усі пільги та привілеї, що надаються компанією співробітникам. Їх мета може бути різною: соціальний пакет для підвищення рівня життя окремих категорій (слабозабезпечених); пільги для захисту доходів (страхування: медичне, життя, пенсійні плани); пільги для залучення та утримання кваліфікованих фахівців (оплата обіду, мобільного зв'язку, надання службового автомобіля).

Приклади пільг, що використовуються зарубіжними підприємствами: оплата парковки; пенсійні плани; медичне, госпітальне і хірургічне страхування (працівника та утриманців); профілактика здоров'я; медичний план після виходу на пенсію; підтримка фізичного здоров'я після виходу на пенсію; послуги з госпіталізації; звільнення (або пільги) від податків; вручення подарунків; консультації (фінансова, юридична, психіатрична/психологічна); субсидування продуктів харчування; знижки або безкоштовні товари; програми підтримки фізичного стану; спортивні клуби; транспорт до роботи та з роботи; додаткове пільгове страхування від безробіття; кредити на покупку нерухомості; авіарейси першим класом; професійні журнали та газети; допомоги на особливі переїзди та зміну місця роботи; оплата витрат на чоловіка в ділових поїздках; допомога на гостинність для клієнтів удома; офісне обладнання вдома; особистий шофер/охоронець; автомобіль, літак, яхта компанії.

Вітчизняні організації найчастіше надають такі додаткові пільги та компенсації: харчування, оплата проїзду/службовий автомобіль, службовий зв'язок, страхування життя/медична страховка, навчання, позики.

Перед наданням пільг необхідно проаналізувати потреби співробітників (наприклад, через анкетування). За результатами виявлених потреб і фінансових можливостей підприємства визначається набір і величина пільг. Таке дослідження бажано проводити раз на рік і вносити корективи відповідно до зміни потреб персоналу.

## **ТЕМА 9: ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ**

### **План**

1. Сутність, складові та особливості формування компенсаційного пакету.
2. Принципи формування компенсаційного пакету.
3. Особливості формування компенсаційного пакету на основі системи грейдів та системи ключових показників діяльності.
4. Особливості формування соціального пакету.

### **1. СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ**

Під компенсаційним пакетом традиційно розуміються різні пільги, що отримує працівник понад заробітну плату (посадовий оклад), які підвищують рівень його життя. Однак таке визначення не є повністю коректним, оскільки будь-яка винагорода за працю, включно із заробітною платою, є компенсацією за надання свого часу, здоров'я та результатів роботи. Тому існує й інший підхід, згідно з яким компенсаційний пакет розуміється як комплексна система винагород, що включає як власне грошову винагороду, так і пакет соціальних пільг (бенефітів).

Слід чітко розрізнити поняття «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет». У загальній структурі компенсаційного пакета соціальні пільги є одним із напрямків компенсаційної політики підприємства поряд з різними формами грошової винагороди. Складовими компенсаційного пакету є: основна заробітна плата (посадовий оклад, тарифна ставка); додаткові виплати (премії, бонуси, комісійні, участь у прибутку, опціони); соціальні пільги (бенефіти) — медичне страхування, пенсійні програми, оплата навчання, транспортні витрати, харчування, зв'язок тощо.

В Україні система компенсаційних пакетів почала активно розвиватися з початку 1990-х років разом із приходом західної ділової культури. Однак у Радянському Союзі компенсаційні пакети також існували, хоча й мали іншу природу: співробітники отримували мізерну зарплату, але мали розгалужену систему соціальних пільг — безкоштовні обіди, профспілкові путівки, відомчі лікарні, дитячі сади, піонерські табори, санаторії тощо.

Хоча базові принципи та норми як грошової винагороди, так і соціальних пільг закладені в законодавстві кожної держави, розробка та впровадження системи компенсацій на 90 % є прерогативою кожного підприємства як самостійного суб'єкта господарювання. У ринкових умовах система компенсацій виступає не просто пасивним механізмом підтримки умов життєдіяльності найманих працівників, а ефективним інструментом залучення й утримання професійних кадрів, а також мотивації продуктивності праці та професійного зростання персоналу.

Залежно від розміру підприємства, сфери діяльності, ринкової ніші, фінансового потенціалу та інших факторів, компенсаційний пакет може істотно відрізнятись, залишаючись при цьому ефективним і конкурентоспроможним.

У спеціалізованій літературі виділяють шість основних положень, що враховуються при розробці компенсаційного пакету:

**1.Залучення компетентних працівників.** В умовах зростаючої конкуренції між роботодавцями важливо вибудувати конкурентоспроможну систему компенсацій насамперед для категорії співробітників, робота яких належить до базових циклів діяльності підприємства.

**2.Утримання співробітників.** Якщо рівень компенсацій не відповідає ринковим нормам, організація ризикує втратити найбільш цінних працівників, у пошук, навчання та мотивацію яких уже вкладено значні кошти.

**3.Стимулювання продуктивної діяльності.** Система компенсацій має стимулювати активність працівника в тих напрямках і з тією якістю, де підприємство очікує максимальної віддачі. Продуктивність праці, старанність, професійний ріст, ініціативність, креативність можуть бути об'єктами цілеспрямованої політики стимулювання за допомогою спеціальних винагород.

**4.Оптимізація витрат на персонал.** Зважена та збалансована компенсаційна політика дозволяє оптимізувати витрати на персонал, поєднуючи грошові форми винагороди з використанням пільг.

**5.Функціональність.** Система компенсацій має бути прозорою та зрозумілою для трудового колективу, а також відносно простою для адміністрування.

**6.Відповідність законодавству.** Компенсаційний пакет не повинен суперечити трудовому законодавству країни, щоб уникнути судових розглядів.

Компенсаційний пакет загальною структурою та окремими компонентами має бути орієнтованим на максимальний рівень винагороди за висококваліфіковану та високоефективну трудову діяльність. Неможливо вибудувати оптимальну компенсаційну систему без глибокого знання компенсаційних пропозицій на ринку праці. І хоча грошова винагорода є основним чинником компенсаційної політики, необхідно приділяти значну увагу формуванню соціального пакета.

Позитивні сторони використання підприємством соціального пакету:

**1.Соціальні пільги** дозволяють забезпечити реальне поліпшення умов життя співробітників, часто з незначними витратами з боку підприємства.

2. За допомогою бенефітів компанія може пропагувати серед співробітників корпоративні цінності (наприклад, компенсація абонементів у спортзал заохочує здоровий спосіб життя).

3. Соціальні пільги є додатковим фактором психологічного впливу на працівників, підкреслюючи їхню цінність для організації, підвищуючи самооцінку та лояльність на основі ототожнення цілей підприємства з власними цілями.

4. Розвинений пакет соціальних пільг сприяє формуванню сприятливого іміджу підприємства як для зовнішніх спостерігачів, так і всередині організації.

На тлі жорсткої конкуренції між великими компаніями за залучення висококваліфікованих працівників спостерігається тенденція збільшення загальної частки соціальних пільг у компенсаційних пакетах (в окремих компаніях — до 50 % сумарної винагороди) та розширення спектра бенефітів. Це вказує на те, що в стратегічних цілях підприємства присутня не лише максимізація прибутку, а й соціальне забезпечення працівника, розвиток його особистості.

Узагальнений перелік бенефітів, що зустрічаються в соціальних пакетах українських і російських компаній, включає: оплату послуг мобільного зв'язку; необмежений доступ до Інтернету; оплату проїзду в громадському транспорті; використання службового автомобіля або компенсацію вартості бензину; оплату навчання (додаткова освіта, семінари, тренінги, іноземні мови, стажування); оплату корпоративних спортивних заходів; безкоштовне харчування або компенсації; організацію корпоративних заходів; добровільне медичне страхування співробітників і членів їхніх родин, страхування життя; безпроцентні позички на придбання житла, машини; оплату житла для іногородніх співробітників; оплату навчання дітей; додаткову відпустку; оплату ділових костюмів, корпоративної уніформи, спецодягу; можливість придбання продукції та послуг компанії зі знижкою.

Найбільш використовуваними соціальними пільгами є: оплата житла співробітників; туристичні путівки, відпочинок, оплата бензину; страхування; медичне обслуговування; позички; харчування на виробництві; оплата проїзду; навчання за рахунок компанії. Активно використовується не більше однієї третини відомих бенефітів. Причинами цього є: по-перше, висока витратність соціальних пільг; часто компанії дешевше йти шляхом грошової винагороди або пропонувати послуги, вироблені самою компанією; по-друге, у свідомості багатьох працівників живий спогад про радянську систему соціальних пільг на тлі безгрішшя, тому більшість працівників середнього та старшого віку скептично сприймають будь-які форми винагороди, крім грошової; по-третє, у різному соціокультурному середовищі діють різні ментальні цінності.

Тому при формуванні компенсаційного пакету слід враховувати менталітет вітчизняних працівників. Соціальні пільги зможуть слугувати реальним стимулом лише за умови відповідності ментальним цінностям. Не можна формувати пакет пільг раз і назавжди — він неминуче трансформуватиметься. Якщо кілька років тому надання корпоративного мобільного зв'язку чи необмеженого доступу до Інтернету вважалося вагомим стимулом, то наразі вони розглядаються як стандартні бенефіти. Позички будуть затребувані доти, доки банківська система залишається слабкою, а кредити практично недоступні для населення.

Проблема управління бенефітами набула ще одного аспекту: працівники дедалі частіше бажають брати участь у формуванні свого персонального соціального пакета. Соціальні, вікові та гендерні відмінності безпосередньо впливають на переваги працівників у виборі соціальних пільг. Наприклад, для 71 % співробітників віком 20–30 років пріоритетне значення мають корпоративні знижки в тренажерних залах, що цікавить лише 36 % співробітників старше 30 років. Понад 67 % працівників старше 50 років вважають найважливішою медичну страховку. Вартість надання індивідуальних соціальних пільг досить висока, що не дозволяє компаніям повністю задовольняти побажання працівників. Проте збільшення кількості гнучких пільг, що відповідають зростаючим потребам персоналу, є основою формування сучасного компенсаційного пакету.

## **2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ**

Формування компенсаційного пакету вимагає визначення принципів, що будуть покладені в його основу.

**1. Принцип первинності мети** — компенсаційний пакет має бути спрямований на досягнення цілей підприємства, насамперед максимізації прибутку, зниження плинності персоналу та підвищення задоволеності працею. Необхідно забезпечити поєднання цілей підприємства та персоналу, чії цілі виявляються насамперед у задоволенні основних потреб.

**2. Принцип системності** — компенсаційний пакет має залежати від кадрової політики та стратегії підприємства. Зміст пакета одного співробітника не повинен значно відрізнятися від пакетів інших співробітників.

**3. Принцип економічної доцільності** — важливо розуміти, який економічний результат принесе додавання того чи іншого елемента до складу пакета.

**4. Принцип залучення** — при розробці компенсаційного пакету бажане залучення співробітників, щоб запропоновані елементи були дійсно оцінені ними.

Додаткові правила формування компенсаційного пакету:

- Компенсаційний пакет має орієнтувати працівника на досягнення потрібного підприємству результату, тому заробітна плата повинна бути пов'язана з показниками ефективності роботи (оборот, прибуток, обсяг продажів, виконання плану, поліпшення якості тощо).
- Компенсаційний пакет має поєднувати жорсткість правил визначення грошової винагороди з гнучкістю реагування на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації. Компенсації мають виступати не тільки мотиватором, а й засобом управління, важелем для керівника.
- Компенсаційний пакет не повинен погіршувати матеріальне становище працівників; при впровадженні нової системи стимулювання працівник повинен мати можливість збільшувати свою грошову винагороду порівняно зі старою системою, але система не повинна пред'являти надмірних вимог до підприємства та підривати його конкурентоспроможність.
- Упровадження компенсаційного пакету має супроводжуватися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила та постійним моніторингом його ефективності.

Структура компенсаційного пакету має забезпечувати досягнення трьох основних цілей: зацікавити працівників у результатах роботи; зацікавити в роботі саме на даному підприємстві; забезпечити рівень задоволення потреб працівників не нижче необхідного для відтворення робочої сили.

### **3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ ТА СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ**

Одним із методів, що може бути покладений в основу формування базової заробітної плати, є бальний метод оцінки посад (метод Хея), або **система грейдів** (від англ. *grade* — ступінь, клас). Відповідно до цього методу, кожній посаді нараховується певна кількість балів на основі набору шкал або факторів. Оклад співробітника залежить від суми балів, що визначають його посаду. Система Хея заснована на використанні методики бальної оцінки посади при розробці базової (гарантованої) оплати праці.

Метод Хея, який найчастіше розглядається як система грейдів, долає суб'єктивність інших методів класифікації посадових окладів (метод ранжування, система розрядів). Система грейдів уперше з'явилася близько п'ятдесяти років тому в США. Стосовно винагороди персоналу грейди визначаються як згруповані роботи рівної цінності або аналогічного змісту. На відміну від тарифних розрядів, грейди — поняття ширше, що включає не тільки оплату праці, а й оцінку можливих і необхідних пільг, навчання,

просування по кар'єрних сходах тощо. Крім того, при встановленні рівня заробітної плати враховується ситуація на ринку праці.

Грейдінг є системою посадових розрядів, яка об'єднує всі посади підприємства так, що в один розряд можуть входити посади одного рівня з різних підрозділів. Основна ідея — введення фіксованого окладу співробітника залежно від посади. Головна мета впровадження системи грейдів — створення ясної та прозорої методики, що дозволяє визначати взаємозв'язок можливого рівня доходу працівника з відносною цінністю позиції серед усіх існуючих у компанії. Залежно від приналежності посади до певного грейду визначається соціальний пакет і, в переважній більшості випадків, розмір преміальних виплат.

Створення інструменту вимірювання цінності кожної посади проводиться на основі розробки єдиної шкали для всіх службових позицій шляхом виділення 20–30 ключових посад, оцінюваних на основі ключових чинників (рівень освіти, кваліфікація, досвід роботи, трудові навички). Кожен чинник включає кілька рівнів важливості, що дозволяє оцінювати його певною кількістю балів. Залежно від отриманої оцінки посадова позиція зараховується до певного грейду, який відповідає певній заробітній платі та соціальному пакету. Групування балів у кластери створює єдину лінійну шкалу оцінки посад, у якій можна порівнювати посади персоналу, що виконує різні функції. Підхід адаптується до конкретного підприємства з урахуванням його особливостей (сума балів за знання та навички, керівництво та відповідальність, умови та напруженість праці).

На практиці використання грейдів часто поєднується із застосуванням системи **ключових показників діяльності (KPI — Key Performance Indicators)**, що дозволяють оцінити ефективність управління в цілому. KPI будуються на базі стратегічних цілей організації за принципом декомпозиції цілей (MBO — Management By Objectives). Загальні стратегічні цілі розподіляються за групами, усередині яких визначаються завдання, і кожному співробітнику формується план роботи.

При побудові системи оплати по KPI особлива увага приділяється винагороді, пов'язаній із результатами, яка може здійснюватися у вигляді відсотка (для робіт, що вимірюються єдиним значущим показником, наприклад, відсоток від обсягу продажів) або у вигляді бонуса (фіксована ставка, що змінюється в певному діапазоні). При використанні системи оплати по KPI можуть застосовуватися штрафні санкції шляхом скорочення змінної частини заробітку.

Залежно від методики визначення KPI може виступати в ролі індивідуального професійного коефіцієнта при розрахунку заробітку та премії. Премія зазвичай розподіляється на три частини: премія за індивідуальні досягнення; премія за результатами роботи мікроколективу (відділу, цеху); премія корпоративного характеру (залежить від успішної

роботи всього підприємства). Отримання першої частини є умовою можливого отримання решти частин.

Позитивними сторонами системи винагороди на основі грейдів і КРІ є:

- єдність і простота визначення винагороди різних категорій персоналу завдяки стандартизованому підходу;
- можливість отримання гідного заробітку при хорошій роботі;
- реальність оцінки перспектив підвищення зарплати при різних варіантах кар'єри;
- безпосередній зв'язок винагороди з результатами діяльності організації;
- спрощення процесу індексації заробітної плати та визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах;
- оптимізація величини та структури фонду заробітної плати.

#### **4. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ**

Формування системи соціальних пільг на підприємстві може здійснюватися трьома основними способами.

**1.Відповідно до ієрархічної структури компанії** — один набір пільг для співробітників і робітників, другий — для керівників середньої ланки, третій, ширший — для топ-менеджерів.

**2.Відповідно до системи грейдів** — чим вищий грейд, до якого належить посада, тим більший набір (або на більшу суму) пільг надається.

**3.Формування пакета за «принципом кафетерію»** — цей принцип уперше почали використовувати на японських підприємствах. В кінці року розподіляють пільги виходячи з потреб співробітників і можливостей підприємства. Складають два-три меню з однаковою вартістю, але з різним наповненням, і надають співробітникам можливість обрати той пакет пільг, який би їх максимально задовольнив і мотивував на досягнення результатів. Можна також не надавати такий пакет нерезультативним працівникам, визначивши умови його отримання.

Крім того, підприємства можуть використовувати **монетаризацію пільг** — часткову заміну пільг на грошову премію. Наприклад, оплата проїзних у громадському транспорті замінюється виплатою певної суми у вигляді премії, яку співробітники можуть використовувати на свій розсуд — на громадський транспорт, бензин, таксі тощо.

Вибір конкретного способу формування соціального пакету залежить від стратегії підприємства, фінансових можливостей, структури персоналу та його потреб. Оптимальним є гнучкий підхід, який враховує індивідуальні потреби різних категорій працівників і змінюється разом із трансформацією цих потреб. Періодичне анкетування персоналу для виявлення актуальних побажань щодо складу соціального пакета дозволяє

підвищити його мотиваційний потенціал та ефективність використання коштів підприємства.

## **ТЕМА 10: МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

1. Мотиваційна політика на різних етапах розвитку організації.
2. Формування мотиваційної політики на основі використання системного підходу.
3. Вибір стратегії мотиваційного управління.

### **1. МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Мотивований персонал є основою успішної роботи та поступального руху компанії для реалізації її стратегії та зміцнення ринкових позицій. Для вироблення адекватної мотиваційної політики необхідно насамперед визначити, на якому етапі життєвого циклу перебуває організація — становлення, функціонування, розвиток або криза. Зміст діяльності з управління персоналом істотно детермінується завданнями, які розв'язує організація на різних стадіях її розвитку.

**Етап становлення.** До організацій, що перебувають у стані становлення, належать ті, що знаходяться на стадії формування організаційної структури та колективу співробітників. Суттєвою характеристикою цього етапу є динамічність структури діяльності та складу працівників. На початку шляху співробітників надихає сама перспектива, ідеальна картина, що підтримує високу енергетику на шляху досягнення мети. Характерною особливістю є чутливість до змінних умов; рішення приймаються переважно інтуїтивно. Співробітники ще не є знавцями своєї справи, не мають чітких алгоритмів дій. Значущими є усні узгоджені домовленості між співробітниками; міра справедливості розподілу завдань носить ключовий характер.

Стратегічні мотиваційні орієнтири на етапі становлення:

- харизма лідера, особистий приклад і зараження співробітників ентузіазмом, оптимізмом, командним духом;
- активність лідера у вирішенні конфліктів і суперечностей;
- заохочення активної особистісної позиції членів організації;
- побудова й трансляція лідером картини «Великих перспектив»;
- моральне (і по можливості матеріальне) стимулювання винахідливості, оперативності;
- розподіл завдань із урахуванням схильностей людей.

Основні акценти мотивації: стабільність матеріального стимулювання та перспектив підвищення зарплати; гарантованість стабільності, організаційна підтримка; схвалення позитивних результатів у присутності колективу; стимулювання творчої активності, делегування вирішення проблем, доручення нового фронту роботи, залучення до нормотворчості.

**Етап функціонування.** Функціонуючою вважається організація, що має стабільну організаційну структуру та сформований колектив. Відмінною рисою є готовність до реалізації різних замовлень без істотної перебудови діяльності.

Напрями мотивації на цьому етапі:

- стимулювання чіткої відповідності своєму функціоналу та нормам позиційної взаємодії;
- стабільне матеріальне стимулювання та підвищення зарплати відповідно до результатів і кваліфікації;
- заохочення вдосконалення майстерності через підвищення зарплати, професіоналізму, надання можливостей для саморозвитку;
- надання ініціативи в удосконаленні способів вирішення складних завдань;
- упровадження системи стимулів, що дозволяють працівникам «управляти» своєю зарплатою через підвищення обсягу й якості роботи.

**Етап розвитку.** Організація, що розвивається, — це така, яка, зіткнувшись із кризою колишніх форм діяльності та неможливістю їх відтворення, здійснює внутрішньоорганізаційні реформи. Ознакою є наявність процесів удосконалення структури діяльності та залучення необхідних ресурсів для адаптації в нових умовах.

На етапі розвитку значущими є:

- моральне й матеріальне стимулювання працівників до пошуку нових, перспективних, оригінальних ідей;
- створення системи заохочень для неформальних лідерів, що усвідомили необхідність змін;
- роз'яснювальна робота, спрямована на підтвердження стабільності діяльності;
- наведення переконливих аргументів про гарантії підвищення матеріальних стимулів після впровадження нововведень.

**Етап кризи.** Криза зумовлюється тривалим поєднанням двох факторів: об'єктивними передумовами до зміни діяльності та ігноруванням таких передумов управлінською ланкою. В умовах кризи великого значення набуває роз'яснювальна робота та інформування про стан підприємства. Необхідно забезпечити стабільне матеріальне стимулювання (хоча б на рівні прожиткового мінімуму), використовувати методи нематеріального стимулювання та зменшити витрати на матеріальне грошове стимулювання.

## **2. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

Системний підхід до мотивації персоналу заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу

індивідуальної та групової діяльності, а також дієвих методів мотивації залучення, утримання та ефективної праці. Він включає управління мотивацією на всіх рівнях із використанням усіх видів мотивації: залежно від часових рамок — довгострокової, середньострокової, короткострокової; залежно від стимулів — матеріальної та нематеріальної, грошової та негрошової. Системний підхід передбачає поєднання організаційних стимулів і послідовних зусиль менеджерів усіх ланок управління відповідно до організаційної стратегії.

Мотивація персоналу здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях.

**Особистісний рівень.** Здійснюється довгострокова, середньострокова та короткострокова мотивація кожного працівника. Діють усі три типи мотивації: залучення, утримання та ефективної праці. Ситуаційний фактор має велике значення. Основні принципи: своєчасність, диференційований підхід і зв'язок з інтересами працівника. Важливими чинниками є ясність завдання, його відповідність компетенції та інтересам.

Особливість визначається: потребами працівників продати свої здібності для забезпечення матеріальних умов життєдіяльності; потребами роботодавця в залученні, утриманні та використанні зусиль працівників; потребами працівника реалізувати інші очікування в рамках організаційної діяльності.

Кожен працівник обмінює свій особистісний капітал (знання, переконання, здібності, навички) на матеріальні та нематеріальні блага. Виникає суперечність між його інтересами та інтересами роботодавця: обидві сторони зацікавлені вкласти менше, а отримати більше. Матеріальні стимули є визначальними в мотивації залучення й утримання. Важливим чинником стає ситуація на ринку праці, що формує очікування обох сторін щодо прийнятного балансу матеріальних інтересів.

Системний підхід на особистісному рівні включає: забезпечення результативності діяльності та розвиток упевненості в успіху; своєчасну оцінку й адекватну винагороду; відповідність винагороди очікуванням. Мотивація знижується, якщо багато здібностей і знань не знаходять застосування. Менеджмент має створювати умови для розкриття й раціонального використання потенціалу кожного працівника. Підвищення вимог до фахівця без умов для професійного зростання девальвує його капітал і знижує мотивацію; поєднання з можливостями для розвитку мотивацію посилює. Ефективна мотивація визначається: балансом матеріальних інтересів; створенням умов для розкриття потенціалу; створенням умов для зростання й розвитку.

**Груповий рівень.** Групова взаємодія дозволяє реалізувати особистісні мотиви (приналежності, причетності, поваги, визнання) та є

обов'язковою умовою реалізації планів. Мотивація групової роботи має свої особливості.

Групова діяльність є переважною, коли: завдання пов'язане з інтересами багатьох членів групи; для оптимального рішення необхідний великий обсяг різноманітної інформації; ефективність залежить від компетентності та взаємозв'язаної діяльності; наслідки зачіпають багатьох; члени ідентифікують себе з груповим завданням; більшість мають розуміти зміст кожного етапу; члени розуміють доцільність групової роботи; група має досвід спільної діяльності.

Мотивація на груповому рівні має враховувати проблеми групової динаміки. Стиль менеджменту й лідерські здібності детермінують можливості управління груповою динамікою. Присутність членів групи впливає на емоційний стан працівника: поліпшує виконання простих операцій і погіршує виконання складних. Мотивуючими чинниками є: змагання з іншими групами; присутність авторитетного співробітника; присутність сторонніх, чії реакції не прогнозуються.

Існує прямий зв'язок між груповою мотивацією та складністю завдання: якщо завдання оцінюється як дуже важке, цікаве й захопливе, працівники сприймають свій внесок як унікальний. Зовнішнє стимулювання (заохочення або покарання) має особливу цінність для членів групи. Відносини співробітництва, засновані на довірі та взаєморозумінні, викликають синергетичний ефект і посилюють мотивацію.

Управління груповими відносинами вимагає: створення комунікативних каналів; підвищення відкритості управління; забезпечення середніх показників ділової та психологічної безпеки (як низька, так і висока безпека ведуть до падіння мотивації); лідерства менеджерів.

Ефективна мотивація на груповому рівні здійснюється за допомогою: чітких критеріїв оцінки внеску кожного члена; персональної відповідальності за результат; стимулів для надання допомоги й підтримки; згуртованості та співпраці.

**Організаційний рівень.** Об'єднання співробітників і груп у єдине ціле є умовою успішного управління та досягнення стратегічних цілей. Імідж і соціальна значущість організаційної діяльності можуть як підвищувати, так і знижувати мотивацію. Нерозуміння своєї ролі та недооцінка внеску ведуть до зниження мотивації.

Ефективність залежить від здатності топ-менеджменту підтримувати цінність матеріальних і нематеріальних стимулів, вибирати оптимальні форми, способи та режими стимулювання. Ключовою задачею є підтримка балансу інтересів різних категорій фахівців. Мотивація детермінована оргструктурою й культурою компанії, що виявляє залежність від збалансованості посадових повноважень і відповідальності. Важливою

особливістю є необхідність регулярної корекції стимулів відповідно до організаційних змін.

Системний підхід на організаційному рівні передбачає: підтримку цінності матеріальних і нематеріальних стимулів; зміну форм, способів і режимів стимулювання як елемента організаційних перетворень; підтримку балансу повноважень і відповідальності.

#### **Елементи системного підходу до мотивації персоналу:**

**1.Управління по цілях (МВО).** Передбачає регулярну взаємодію керівників із підлеглими для прояснення цілей і спільної розробки завдань. Існує пряма залежність між ясністю мети та мотивацією. Участь у розробці мети розвиває особисті зобов'язання та внутрішню мотивацію. Діалог формує спільне бачення пріоритетів і зміцнює впевненість в успіху.

Вимагає навичок: виявляти проблеми, відділяючи причини від наслідків; чітко формулювати мету з вимірюваними критеріями; постійно звіряти дії з метою; встановлювати та підтримувати зворотний зв'язок.

**2.Зміна поведінки й очікувань працівників.** Заснована на позитивному підкріпленні поведінки, що сприяє поліпшенню ситуації, та негативному — що сприяє погіршенню. Нейтральне підкріплення (відсутність реакції) веде до ослаблення поведінки. Мотивуючими чинниками є не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули (ініціатива, довіра, підтримка, престиж).

Вимагає навичок: спостерігати й фіксувати зміни в поведінці; своєчасно й пропорційно винагороджувати; конструктивно критикувати; співвідносити дію з особливостями працівника; демонструвати особистим прикладом еталонну поведінку; закріплювати бажану поведінку в організаційній культурі.

**3.Перебудова роботи та збагачення її змісту.** Принцип — забезпечити зацікавленість працівника в ефективному виконанні завдань. Заснований на негрошових стимулах; діє переважно щодо персоналу, орієнтованого на результат. Використовуються: ротація, зміна обсягу роботи, зміна предмета діяльності та способу виконання.

Ключові принципи: забезпечення цілісності роботи через поетапне вирішення взаємопов'язаних завдань (планування, виконання, аналіз, оцінка); управління працівником своєю роботою через планування та самоконтроль; забезпеченість ресурсами.

Вимагає навичок: аналізувати роботу й визначати вимоги до компетентності; визначати автономність роботи; оцінювати значущість результату; забезпечувати підтримку зусиль; фіксувати увагу на позитивних змінах; узгоджувати очікування з обсягом і характером роботи.

### 3. ВИБІР СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

У відносинах між роботодавцями та співробітниками можливі різні політики й кадрові стратегії. У всьому різноманітті варіантів слід розрізнати дві полярні стратегії.

**Перша стратегія** пов'язана зі ставленням до співробітників як до «змінних рукавичок». Людині надаються мінімальні права, пільги, можливості й зарплата; вона працює доти, доки задовольняє вимогам. При появі претензій або спроб пред'явити претензії до «господаря» вона звільняється й замінюється новим співробітником. Така стратегія виправдовує себе лише в короткостроковій перспективі й застосовна лише там, де не вимагається особливої кваліфікації та ринок праці переповнений. Від «дешевого» персоналу не можна чекати високої якості, завзяття, сумлінності й порядності. Якщо підприємцю важливо швидко заробити гроші, не дивлячись у майбутнє, така стратегія може виправдати себе.

**Протилежна стратегія** — ставка на вирощування «свого» персоналу, постійне навчання, підвищення кваліфікації, прив'язування до підприємства зарплатами, пільгами й перспективами в розрахунок на лояльність і зростання самовіддачі. Така стратегія вимагає великих витрат, але забезпечує надійне майбутнє, стабільне зростання, високий рівень якості та надійності.

При виборі стратегії мотиваційного управління слід дотримуватися такої послідовності:

**Етап перший: робота з індивідуальною мотивацією.** Мотивувати працівника можна, використовуючи групи методів матеріального й нематеріального стимулювання, спрямовані на задоволення актуалізованих потреб з урахуванням мотивів співробітників.

**Етап другий: залучення персоналу до управління підприємством (партисипація).** Ідеальний варіант — коли працівник не просто виконує вказівки, а проявляє ініціативу, сприймає проблеми як власні й активно працює над їх вирішенням.

Розрізняють три рівні залучення:

**1. Участь в управлінні** — залучення до розробки й прийняття рішень, атестації, розподілу пільг. Навіть прості форми залучення підвищують задоволеність роботою та критичне ставлення до конфліктів.

**2. Участь у доходах** — нарахування відсотків від продажів (звичайно для комерційних підрозділів). Недолік: не мотивуються співробітники неторгових відділів; при колективних формах роботи важко розділити індивідуальний внесок. Рекомендується рівномірно розподіляти відсоток між усіма працівниками бригади та виділяти частку для неторгових підрозділів.

**3. Участь у власності** — виділення акцій. Виникає психологічна проблема: суперечність інтересів власника та керівника щодо розподілу

дивідендів (виплата чи вкладення в розвиток). Якесь із сторін залишається незадоволеною, тому цей варіант слід використовувати обережно й зважено.

**Етап третій: робота з групами.** Підприємство не є просто сукупністю окремих людей. Співробітники взаємодіють, утворюючи формальні й неформальні групи. Завдання мотиваційного менеджменту — створити умови для такої взаємодії, яка сприяє ефективнішій роботі, та нейтралізувати комунікаційні ефекти, що заважають справі.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
- 2.Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : *монографія*. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
- 3.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с
4. Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напрямку підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 64 с.
- 5.Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП "Компринт", 2015. 417 с.
- 6.Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL : <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>.
8. Командний менеджмент : навч. посіб. ; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 352 с.
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
10. Закон України «Про оплату праці». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
11. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/32208/page>.

### ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / [А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота і Г. Т. Кулікова. – К. : КНЕУ, 2008.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009.
9. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010.
- 10.Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014.

11. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.

12. Замула І.В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/ptmbo/2011\\_2/19.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ptmbo/2011_2/19.pdf).

### **Інформаційні ресурси**

1. «[www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – Кабінет міністрів України
2. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – Верховна Рада України
3. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – Державний комітет України із статистики

Навчальне видання

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни "Мотиваційний менеджмент"  
*для студентів денної та заочної форми навчання*  
(електронне видання)

Укладач:  
Білоус Яна Юрївна

Підписано до друку \_\_\_\_\_2026  
Формат 60х84 1/16. Папір типогр. Гарнітура Times.  
Друк офсетний. Умов. друк. 1,2 арк. Обл.- вид. 1,65 арк .  
Тираж екз. Вид. № . Замов. № Ціна договірна.  
Видавництво Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля  
Свідоцтво про реєстрацію.  
Серія ДК №1620 від 18.12.2003.