**Лекція 4. Процесуальні (прецесійні, процесні) теорії мотивації**

**План**

1. Загальна характеристика
2. Теорія очікувань (сподівань) В. Врума
3. Теорія справедливості С. Адамса
4. Модель Портера-Лоулера
5. Теорія постановки цілей Едвіна Лока
6. Теорія раціональних рішень
7. **Загальна характеристика**

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

– сприйняття працівником конкретної ситуації;

– очікування працівника, пов’язані з конкретною ситуацією;

– оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

1) теорію очікувань (сподівань) В. Врума;

2) теорію справедливості С. Адамса;

3) модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Врума ґрунтується на посиланні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

– наявності зв’язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (З – Р). Якщо такий зв’язок відсутній, мотивація слабшає;

– реальності отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (Р – В). Відсутність такого зв’язку послаблює мотивацію;

– цінності винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (В – Ц).

Алгоритм формування мотивації працівників В. Врум показав як:

Теорія справедливості Адамса передбачає, що люди суб’єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов’язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

В теорії справедливості вирізняють такі основні складові:

1) працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

2) об’єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

3) „входи” – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

4) „виходи” – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

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

За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути:

– зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);

– зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);

– зміна ставлення до роботи;

– зміна об’єкту для порівняння;

– зміна коефіцієнту вихід/вхід об’єкта порівняння;

– зміна ситуації (залишення роботи).

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

– витрачені працівником зусилля;

– сприйняття;

– отримані результати;

– винагородження;

– ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов’язані між собою так, як це наведено на рисунку 2.3:

 Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

– рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв’язку між витратами зусиль і винагородою (2);

– на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

– досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

– пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

– задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

– задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуації.

Отже, процесуальні теорії мотивації – це вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання дійсності. Вони концентрують увагу на „виборі поведінки, здатної привести до бажаних результатів”.

Термін „партисипація” запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, де він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов’язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками:

1) працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи;

2) працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання;

3) працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат;

4) працівникам надається право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності;

5) працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації.

Нарешті підкреслимо, що цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити якнайефективніше функціонування виробництва.

Процесійні теорії мотивацій, на відміну від змістовних, що грунтуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, які визначають поведінку людей, розглядають мотивацію з іншого боку. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Тобто поведінка особистості визначається відчуттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків обраного типу поведінки.

Процесійні теорії визнають існування потреб, але передбачають, що поведінка людей визначається не лише ними.

Відповідно до процесійних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних із конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки. Існують такі основні процесійні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань Віктора Врума.

2. Теорія справедливості Джона Адамса.

3. Теорія Лімана Портера - Едварда Лоулера.

4.Теорія постановки цілей Едвіна Лока.

**2. Теорія очікувань (сподівань) В. Врума**

Теорія В. Врума грунтується на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина має бути впевнена у тому, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення її потреб. Більшість людей, наприклад, очікують, що закінчення ними вищих навчальних закладів дасть можливість одержати кращу роботу. В. Врум назвав це теорією очікувань, не відкидаючи активну роль потреби в мотиваційному процесі (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Логічна модель мотивації за теорією В. Врума

Очікування - уявлення людей про те, якою мірою їхні дії призведуть до певних результатів. Воно визначається, виходячи з аналізу ситуації, здатності оцінити її і свої можливості, інтуїції, знання, досвіду, і впливає на активність людини, її прагнення до поставленої мети. Очікування є ймовірнісною категорією, його чисельна характеристика змінюється в діапазоні від 0 до 1 [45].

Активна потреба, за теорією В. Врума, не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети.

Теорія грунтується на трьох критично важливих взаємозалеж-ностях:

* o співвідношення "затрати праці (зусилля) - результати" (3 - Р);
* o співвідношення "результат - винагорода" (Р - В);
* o валентність (сподівання на достатню цінність винагороди, задоволення винагородою).

***Очікування в системі відношень затрати праці (зусилля) - результати (З***- Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями й одержаними результатами. Якщо люди відчувають, що прямого зв'язку між витраченими ними зусиллями і досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати, зменшуватись. Цей взаємозв'язок може бути відсутнім унаслідок недостатньої підготовки або навчання працівника, чи працівнику не надали можливості працювати. Даний вид очікування ще називають очікуванням результатів першого роду.

***Очікування в системі відношень результати - винагорода (Р*** ***- В)***є очікуванням певної визначеної винагороди чи заохочення за досягнутий рівень результатів. У цьому випадку, як і у попередньому, якщо людина не буде відчувати взаємозв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці буде також слабшати. Такий вид очікування називають ще очікуванням результатів другого роду.

У цих співвідношеннях результат необхідно розглядати і як продукт діяльності людини, і як наслідок, пов'язаний з його отриманням (винагорода або покарання).

У теорії очікувань важливе місце займає третій чинник мотивації

- валентність, або цінність заохочення чи винагороди. ***Валентність***- це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної визначеної винагороди. Якщо результат мав цінність, то валентність позитивна, якщо ставлення до результату негативне - то валентність негативна, якщо ставлення байдуже - валентність нульова. При цьому валентність загального результату є рівнодійною всіх результатів. Оскільки у різних людей потреби і бажання стосовно винагороди різні, то певна винагорода визначається відповідно до досягнутих результатів і може не мати для них ніякої цінності. Тому мотивація і в цьому випадку буде послаблюватися. Цю валентність ще називають валентністю результату другого роду.

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде незначне, то мотивація буде недостатньою і результати праці низькими.

Загальна мотивація діяльності буде визначатися як добуток часткових мотивацій. Якщо значення хоча б однієї з них буде малим, то загальна мотивація буде слабкою, і навпаки. Таким чином, для успіху мотивації важливе значення відіграє оптимальне співвідношення особистих можливостей людей, очікуваної винагороди та ступеня її цінності.

Для ефективної мотивації менеджеру необхідно встановити тісне співвідношення результатів і винагороди. Тобто керівник повинен знати мотиваційну структуру поведінки підлеглих працівників, а вони повинні мати досить високий рівень очікувань першого та другого роду і позитивну валентність другого роду (тобто знати, що від їхніх зусиль залежать певні результати праці, за якими слідує винагорода).

Отже, крім усвідомлених людиною потреб, нею керує сподівання на справедливу винагороду.

**3. Теорія справедливості Джона Адамса.**

Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім зіставляють його як з попередніми періодами, так і з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, і належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена і виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або прагнути підвищити винагороду. Ті самі працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати його. За теорією Адамса, кожна людина завжди по думки оцінює співвідношення:



До витрат включаються не лише зусилля людини для виконання конкретної роботи, але й її вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші чинники. Слід пам'ятати, що оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо внаслідок усіх оцінок і співставлень людина робить висновок, що порушень немає, то мотивувальні чинники діють нормально і надалі. Якщо порушення відслідковуються - відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і людина знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці, використовує протизаконні методи збільшення доходу, або ж, навіть, звільняється. Якщо ж людині переплачують - вона не плануватиме змінювати свою поведінку.

Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди. Для цілей управління висновок теорії справедливості полягає у тому, що доти, доки люди не вважатимуть, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть намагатися знизити інтенсивність праці.

Вирішення цієї проблеми управлінцями підприємств може здійснюватися такими шляхами:

♦ створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія);

♦ збереженням розміру сумарного заробітку кожного працівника у таємниці;

♦ можливістю відкрито обговорювати суперечливі питання, пов'язані з винагородою, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

**4. Теорія Лімана Портера - Едварда Лоулера.**

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка поєднувала в собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх моделі, представленій на рисунку 6.10, фігурують п'ять змінних:

♦ витрачені зусилля;

♦ сприйняття отриманих результатів;

♦ винагорода;

♦ ступінь задоволення;

♦ оцінка ролі працівника.



Рис. 6.10. Модель мотивації Портера-Лоулера

Згідно з моделлю Портера-Лоулера досягнуті результати залежать від докладених зусиль працівника, його здібностей і характерних влас-

тивостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці. Рівень докладених зусиль працівника визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості у тому, що даний рівень зусиль приведе до конкретного рівня, тобто ці зусилля будуть гідно нагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Більше того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення винагороди та результатів, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, і, що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові.

Для того, щоб краще зрозуміти, як Портер і Лоулер пояснюють механізм мотивації, послідовно розберемо їхню модель. Згідно з моделлю результати, досягнуті співробітником, залежать від 3 змінних: витрачених зусиль (3), здібностей та характерних властивостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці (5).

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) та того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може привести до внутрішніх винагород (7а), таких, як похвали керівника, премія. Пунктирна лінія між результативністю та зовнішніми винагородами означає, що може існувати зв'язок між результативністю та винагородою, що йому видається. Річ у тому, що ці винагороди відображають можливості винагород, які визначає керівник даного співробітника та організації в цілому.

Пунктирна лінія між результативністю та винагородою, яка сприймається як справедливе (8), використана для того, щоб показати, що згідно з теорією справедливості люди мають свою оцінку ступеня справедливості винагороди, яку видають за ті чи інші результати. Задоволення (9) - це зовнішні і внутрішні винагороди з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприймання людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера - Лоулера свідчить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної теорії мотивації.

Дослідження підтвердили точку зору Портера і Лоурера про те, що висока результативність є основною причиною повного задоволення працівника, а не її наслідком. Теорія довела, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Вона зробила основний внесок у розуміння мотивації.

Також розглядався механізм мотивації через поведінкові аспекти особистості сприяння й оцінку можливих наслідків вибраного її типу при досягненні цілі.

**5. Теорія постановки цілей Едвіна Лока.**

Теорія Е. Лока виходить з того, що люди суб'єктивно розуміють мету підприємства, як свою особисту і намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання визначеної роботи. Результативність праці багато в чому визначається такими характеристиками цілей як належність людини до них, їхня складність тощо.

Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більших результатів досягає людина в процесі їхнього виконання. Саме ясність і визначеність цілей, чіткість та конкретність їх постановки, приводить до високих результатів. Що вище допустимість цілей для працівника, то наполегливіше він буде намагатися виконати їх, незважаючи на складність, специфічність, або якісь інші перепони. Якщо ж цілі не реальні - вони перестають бути засобом мотивації.

Особливої ролі в успішній реалізації цілей набуває саме сприятлива організація праці та здібності працівників.

Згідно з теорією постановки цілей на мотивацію працівників дуже впливає й отриманий результат. Якщо він позитивний, працівник залишається задоволеним собою і мотивація підвищується. Якщо негативний чи "нульовий" - мотивація падає. Слід враховувати, що на задоволеність або незадоволеність досягнутим результатом впливає також його внутрішня та зовнішня оцінка.

Так, аналізуючи різноманітні теорії мотивації, Д. С. Синк [61] зробив такі висновки:

o аналізуючи мотивацію, треба зосередитися на чинниках, які спонукають до дії або підсилюють її, що включають потреби, мотиви та спонукання;

o мотивація орієнтується на процес і має відношення до вибору поведінки, напряму зусиль, мети та винагороди, на яку розраховують у результаті виконаної роботи.

Американський економіст і соціолог Т. Веблен спростовував думку про економічну людину, тобто про людину, яка виступає в якості максимізації корисності, або, кажучи словами самого Т. Веблена, в якості "блискавичного визначення задоволень і неприємностей, або маленької кульки, що розкатується під дією стимулів, які кидають її туди-сюди, але в той же час вона залишається незворушною".

Мета споживання, вважав Т. Веблен, полягає не в тому, щоб задовольнити матеріальні потреби. Сучасне індустріальне суспільство дає змогу без великих труднощів задовольняти життєві потреби людей.

Замість цього, споживання в сучасному суспільстві стає засобом підвищеного статусу відносно суспільства, що забезпечується, як вважав Т. Веблен, "споживанням, що кидається у вічі". Більшість економістів дотримується думки, що люди, як правило, роблять раціональний вибір, систематично зіставляючи ступінь задоволення потреб, що отримують від певної витрати, з тими жертвами, які вони повинні понести.

Отже, бажання працювати залежить не стільки від кількості щорічної заробітної плати, скільки від того, заради чого людина буде працювати. Доки працівник вважає, що працюючи певний час, отримуватиме більше, ніж цей певний час буде йому коштувати, доти він буде працювати, і буде рости його сукупна користь. Та навпаки, чим віддача менша, тим вигідніше зменшити час роботи.

**К. Еклунд**розглядав систему винагород та наскільки далеко може зайти політика вирівнювання доходів, не приносячи при цьому збитків економіці.

Формування системи винагород має спонукати працівників виявляти ініціативу, підвищувати свою кваліфікацію і впроваджувати нові ідеї. Також дуже важливе вирівнювання доходів. Це дає змогу працівникам, які мають малі доходи, підвищити рівень освіти і медичного обслуговування.

Крім матеріальних стимулів, існують моральні, тобто бажання зробити внесок в удосконалення господарства без будь-яких винагород.

К. Еклунд вважає, що не існує однозначної відповіді на питання, наскільки важливі моральні стимули у порівнянні з матеріальними. їхнє порівняльне значення різноманітне в різних країнах і за різні часи, та залежить від історичних традицій, політичної ідеології, умов законодавства [34].

Американський економіст **А. Лаффер**на початку 80-х років прославився на так званій "Кривій Лаффера". Занадто великі податки зменшують у людей бажання працювати. Чим вище ставка податку, тим менше працівники будуть працювати легально. Якщо ставка податку буде підвищуватися, то через певний час вона досягне такого рівня, за якого ніхто не захоче працювати та сплачувати ці податки, а держава не отримає певної кількості доходу. Тобто, високі податки негативно впливають на бажання людей працювати та платити податки.

У. **Оучі**вивів теорію "2", згідно з якою досягнення високої результативності виробництва грунтується на індивідуальних зусиллях із використанням трьох головних заповідей теорії - довіри, такту і близькості. Тобто, кожна людина здатна діяти на свій розсуд і працювати автономно, без контролю, тому що вона має довіру. Жорсткий контроль знижує мотивацію, стримує творчий розвиток свободи [50].

Розглядаючи ці теорії, все ж необхідно зазначити, що, на жаль, індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини (готовність використовувати свої знання й досвід). Викладені теорії мають допомоги в застосуванні теоретичних знань на практиці у будь-якій сфері діяльності.

**6.Теорія раціональних рішень**

У науковому пізнанні праксеологічної проблематики передбачається визначене розуміння цілеспрямованої діяльності людей з перетворення природи і суспільства, відтворення продуктивних сил і суспільних відносин, способу існування самої людини, що формує себе як особистість і підтримує своє існуюче буття працею.

Біблія вчить, що вся справа творіння існує для людини, завдання якої полягає в ***розумних зусиллях з перетворення праці на службу людині.***У цьому зв'язку соціальним субстратом діючої сутності людини є праця, що означає всіляку діяльність, якою займається людина, незважаючи на її характер і обставини, тобто всіляку діяльність людини серед всього різноманіття занять, до яких людина виявляє здібності і належить самою своєю природою, самою приналежністю до роду людського.

Основу всіх кризових явищ утворюють чинники, безпосередньо чи опосередковано, пов'язані з людською працею. Глибинні причини кризи в тому, що відбувається зниження ефективності праці, знижується її престижність у суспільній свідомості, ігнорується її провідна роль у створенні матеріальних і духовних благ.

Праксеологічний підхід спрямований на подолання основних труднощів, які утворюють проблемну ситуацію у соціально-економічному розвитку та ефективності праці, на здійснення нових ефективних основ організації суспільних та індивідуальних дій, які служать розвитку сутнісних сил людини, її дієздатності у процесі формування єдиної загальнолюдської культури, техніки і мистецтва, а також науки, релігії і моралі, "людина мудра - сильна, і людина розумна зміцнює силу свою" [3].

"Побудувати нове суспільство - означає, перш за все, сформувати нову свідомість", - зазначає Папа Римський Іоанн Павло II. Потрібно виховувати високу соціальну культуру у всіх громадян, людську творчість, свободу думки і вираження особистості, зберегти такі цінності всезагального досягнення, як природну любов до сім'ї, дух дружби і взаємодопомоги, глибокого гуманізму, почуття любові до світу і громадянського співіснування, а також демократичні свободи [31]. "Якщо суспільство, яке керується тільки критеріями споживання та виробництва, поділяє людей на активних і неактивних, та вважає тих та інших за обивателів другої категорії, залишаючи їх на самоті, то не можна назвати таке суспільство цивілізованим" [83; 84].

Один із провідних авторів психологічного менеджменту Дейл Кар-негі писав, що "навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько п'ятнадцяти відсотків фінансового успіху, досягнутого спеціалістом, слід віднести на рахунок чисто технічних знань і близько вісімдесяти п'яти - на рахунок його мистецтва в людській інженерії, особливостей його характеру і здібності керувати людьми".

У цій послідовності підходимо до того, що в ієрархії рівнів менеджменту праксеологічне вчення займає вершину і основу пірамідальної структури, і, як повідомлялося вище, з одного боку, - це система знань про управління, а, з іншого - максимізація їх (знань) практичного результату.

Якщо враховувати генеральний вектор цього вчення, то визначення місця і ролі праксеологічного підходу в менеджменті може подаватись як "максимальна адаптація цілей управління й управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини".

Цілеспрямована праксеологічна діяльність покликана формувати нові риси людини нового суспільства, яке грунтується не на людській гордині чи культі наживи, погоні за штучно створеними потребами, а на головній виробничої сили праці. Зокрема:

o з одного боку, сприяти розвитку наростаючої трудової діяльності людини, породжуваної її розумом і досвідом, розвивати рівень своїх здібностей і можливостей;

o з іншого, - розвивати творчі обдарування, досягати вищого ступеня розвитку працюючої людини; розвивати культурно-побутові бази і розумні процеси споживання в загальній історичній ієрархії потреб, керуючись переважно волею і думкою, формуючи концепцію ^"інтегральної особистості", в якій духовні цінності отримують пріоритет над матеріальними.

Необхідність застосування праксеологічного підходу зумовлює проблема прийняття раціональних рішень.

Давньогрецький філософ Аристотель (384-322 рр. до н. е.) розробив вчення про те, що у процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки на інший, одночасно визнавати два висловлювання, що виключають одне одного тощо.

Нині питаннями подальшого розроблення і розвитку теорії прийняття раціональних рішень займаються праксеологи, економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи та інші. Деякі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну. Існують також й інші трактування теорії прийняття рішень. У вузькому розумінні - це статистична теорія, в якій розробляється чіткий апарат вибору найкращого, із певної кількості альтернативних, рішення в умовах невизначеності і ризику. Нерідко теорія прийняття рішень розглядається як сукупність формальних способів оптимізації рішень.

Ефективна розпорядча діяльність менеджера пов'язана з подоланням чималих труднощів, оскільки існує багато чинників, які обмежують можливості прийняття найкращих рішень:

1) особи, які приймають рішення, можуть мати недостатню інформацію не тільки щодо керованого об'єкта, а й, по суті, вирішуваного питання про альтернативні можливості, їх силу і діючі обмеження;

2) часові і вартісні чинники часто обмежують обсяг інформації, яка може бути зібрана;

3) ігнорування важливої інформації з боку осіб, які ухвалюють рішення;

4) частина людської пам'яті, яка використовується у процесі прийняття рішення, може отримувати лише відносно моментний обсяг інформації;

5) якісний характер інформації обмежує широке застосування сучасної обчислювальної техніки.

Як обмежувальні чинники у процесі розроблення рішень виступають технічні, економічні, соціальні, правові, політичні, екологічні.

Вибір і реалізація найкращих варіантів рішень з усіх можливих становлять суть ефективного менеджменту. Якщо немає альтернатив, тоді відпадає потреба у прийнятті рішення. Будь-яке рішення, яке приймають у сфері менеджменту, має відповідати чітко сформульованим вимогам. Найзагальнішою вимогою до рішень є їх висока якість. Під якістю господарських рішень слід розуміти сукупність їхніх властивостей (наукова обґрунтованість, своєчасність, правомірність, узгодженість, цілеспрямованість, доцільна форма викладу), які є передумовою досягнення поставлених цілей з мінімальними трудовими матеріальними і фінансовими ресурсами за допустимого рівня ризику.

Рішення має бути об'єктивно необхідним і ухвалюватися у разі:

o виявлення суттєвого і небажаного відхилення від наміченої програми діяльності;

o коли це відхилення від наміченої програми діяльності набуває стійкого характеру, а підлеглі не в змозі виправити становище;

o надходження принципово нової установки від вищого керівника, яку досить складно реалізувати;

o появи нових можливостей, які не враховуються під час розроблення плану дій.

Підготовлене рішення має бути здійсненим, враховуючі існуючі традиції, звичаї, відповідати очікуванням людей.

Ефективність системи управлінських рішень можна визначити за показниками використання основних чинників виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому слід враховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва і управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва споживчих вартостей, економії живої й уречевленої праці, а й полегшенню психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці.

При оцінці рішень, поряд з показниками поточної ефективності, доцільно визначити довгострокові результати, що випливають із факту прийняття рішень, тобто прогнозувати технічні, економічні й екологічні результати намічених рішень.

Ефективність рішень ***Ер,***що приймаються, можна виразити як функцію певного числа змінних:



Оцінюючи альтернативи, можна використати методи маржинального аналізу (коли прирівнюються додаткові прибутки від додаткових затрат). Так, якщо метою є досягнення максимального прибутку, то

вона може бути досягнута, коли додаткові прибутки і додаткові затрати будуть рівними.

*Для оцінки різних варіантів рішень, що приймаються, можна використати також інші показники або їхню сукупність. Так, для вибору варіантів рішень, пов 'язаних із капітальними вкладеннями, широко використовують наведені витрати:*



Ефективність і якість управлінських рішень можна оцінювати також за такими показниками:

1) економічною ефективністю рішень - як відношення результативності реалізації рішень до витрат на досягнення досягнутих рішень;

2) коефіцієнтом економічності реалізації рішень - як відношення нормативних (планових) витрат на реалізацію рішень до фактичних виробничих витрат;

3) коефіцієнтом своєчасності розроблення рішень - як відношення нормативного (директивного) терміну підготовки рішень до фактичної тривалості розроблення рішень;

4) коефіцієнтом якості підготовлених у визначений термін і затверджених проектів рішень до загальної кількості рішень, підготовлених підрозділом за звітний період.

Серед основних недоліків в організації процесу розроблення і ухвалення рішень треба виокремити:

o нечітке, а іноді й неправильне формулювання цілей;

o невдалий вибір проблеми для розв'язування або несвоєчасне її розпізнавання;

o неглибокий, поверхневий аналіз ситуації;

o неповна забезпеченість інформацією і її низька якість;

o розгляд обмеженої кількості можливих варіантів рішень;

o невдалий вибір критеріїв для оцінки рішень;

o нечіткий розподіл повноважень між керівниками і спеціалістами в ухваленні рішень;

o надмірна централізація процесу ухвалення рішень, слабка колегіальність;

o застосування недосконалих методів і способів розроблення рішень;

o слабке використання кількісних методів для обгрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану методів для обгрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану системи.

Ефективність менеджменту помітно знижується, якщо ухвалюються надто велика кількість рішень, до того ж, головним чином, оперативних, мало інноваційних, стратегічних. Нерідко вищі керівники ухвалюють рішення за своїх підлеглих, або ж рішення ухвалюються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що заново ухвалюються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що ухвалюються, не враховують попередній досвід, дублюють рішення, що ухвалені на іншому рівні; має місце нечітка процедура узгодження рішень між структурними підрозділами і виконавцями, незбалансованість керуючого впливу при розв'язанні різних проблем і задач.

Рішення ухвалюються за умов невизначеності, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними та новими і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію. Стикаючись із невизначеністю, керівник може використовувати різні можливості:

1. Спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і на її основі ще раз проаналізувати проблему.

2. Діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції і зробити припущення про ймовірність подій.

За умов невизначеності ситуації корисно розраховувати:

- очікуване значення;

- середнє квадратичне відхилення;

- коефіцієнт варіації.

Про що ж свідчить середнє значення?

Очікуване значення показника - середня зважена, де за вагу використовуються вірогідні відбуття подій, а за величини, що усереднюються, - значення показника при кожному з можливих варіантів. Це можна виразити формулою:



Середнє квадратичне відхилення - це абсолютна міра ризику. Чим вище середнє квадратичне відхилення, тим вищий ризик. Що розуміють під коефіцієнтом варіації?

Коефіцієнт варіації *СУ* є мірою відносної дисперсії (відносний ступінь ризику).



В економічній літературі дуже поширений термін "теорія прийняття рішень". **Теорією прийняття рішень**називають системний підхід до їх ухвалення, зокрема, за умов невизначеності. Якщо для вибору кращого з варіантів використовується статистичний метод, тоді є змога застосувати платіжні матриці, або матриці вибору рішення. Це таблиця, в якій по вертикалі вказують можливі рішення, а по горизонталі - стан середовища, що не підлягає нашому контролю. На перетині рядків та стовпців записані результати нашого рішення за даного стану середовища, тобто "платежі". Вони можуть бути виражені у термінах витрат, прибутків, доходу, надходження готівки.

Яка ж роль очікуваних значень у теорії прийняття рішень?

Розрахувавши очікуване значення для кожного можливого варіанта, отримаємо змогу вибору найкращого.

Уявімо, що ми можемо отримати точну інформацію про те, що відбудеться. Очікуване значення при точній інформації буде загальним знаменником обраних дій. Звідси отримуємо, що очікуване значення повної інформації і є очікуваним значенням за існуючою інформацією.

Ухвалення та виконання управлінських рішень - найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Прийняття рішень - це процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми.

**Ухвалення управлінського рішення**- це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Це модель, в якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них. Відсутність вибору ускладнює процес ухвалення рішення.

**Програмові рішення**грунтуються на звичці, заведеному порядкові або процедурній політиці й ухвалюються за типових обставин. Це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблем. Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівники або особи, від яких залежить ухвалення рішення, повинні звернутися до непрограмованого.

**Компроміс**- нейтральне чи тимчасове вирішення проблем, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

Усі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти кращий вихід із конкретної ситуації. Рішення вважається організаційним, коли його приймає керівник або особа, відповідальна за його розроблення та ухвалення, із метою виконання посадових обов'язків. Це спричинює наявність типових ситуацій і потребує розроблення стандартних, типових, шаблонних рішень у межах кожної управлінської функції. Рішення можуть ухвалюватись як однією людиною, так і групою осіб; на основі моделювання та програмування майбутнього розвитку ситуації.

Під час прийняття управлінських рішень враховується чинник ризику - рівня визначеності, за яким прогнозується результат. Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з наступного поділу інформації: повна інформація, неповна інформація чи така, що швидко змінюється, і повна невизначеність.

Уже тепер у країнах із ринковою економікою набули стійкого характеру передачі функцій і прав управління менеджерам-професіо-налам, які дедалі частіше відходять від виконання тільки адміністративних обов'язків, залучаючись до підприємницької діяльності. Помітно зростає обсяг робіт, пов'язаних із розпорядництвом і пересуванням ресурсів, при цьому дедалі ширше використовується системна (управління у системі input - output) і ситуаційна методологія.

На думку відомого американського вченого П. Дракера [23], у новому столітті змінюються принципові основи діяльності підприємств - від таких, що грунтуються на раціональній організації, до таких, що базуються на знаннях та інформації.

В організації наступного століття переважно будуть працювати спеціалісти, які спрямовують і організовують свою діяльність за допомогою зворотного зв'язку від своїх колег, споживачів та стратегічного центру корпорації. Нові революційні зміни в управлінні пов'язані з використанням інформаційних технологій, наукових знань, горизонтальних структур "внутрішніх" ринків тощо.

Формування нової моделі менеджменту вимагає процесу глобалізації економіки. У цій моделі головним чинником залишаються люди, спроможні успішно розв'язувати проблеми поєднання інтересів власної країни та інших держав, забезпечувати партнерство між бізнесом і урядами різних країн, адаптацію менеджменту і бізнесу до культурних відмінностей країн-учасниць міжнародного бізнесу.

Основні напрями зміни окремих елементів управління наведено в таблиці 6.3.

*Таблиця 6.3*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об'єкт зміни | Сучасна модель | Модель XXI ст. |
| Організація | Ієрархія | Сітка |
| Структура | Самодостатність | Взаємозалежність |
| Очікування працюючих | Задоволення насущних потреб | Якісний ріст персоналу |
| Керівництво | Автопрактичність | Використання загальної ідеї |
| Робоча сила | Однорідна | Приналежність до різних структур |
| Робота | Індивідуальна | Групова |
| Ринки | Внутрішні | Глобальні |
| Вигоди | Вартість | Час |
| Орієнтація | Прибутки | Споживачі |
| Ресурси | Капітал | Інформація |
| Управління | Рада директорів | Різні комбінації органів |
| Якість | Досягнення заданого | Безкомпромісне досягнення можливого |

Праксеологічний підхід цілком очевидний, оскільки провідним елементом тут лишаються люди, адаптація управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини відповідно до теорії раціональних рішень.

Біхевіористична модель групової мотивації

Економічні успіхи будь-якої країни залежать, насамперед, від ефективності функціонування її основних галузей і підприємств, що входять до них [43]. Підприємства мають забезпечувати високий рівень виробництва, гарантувати нормальні умови праці. Для цього необхідно, перш за все, зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці.

Початкові теорії мотивації складалися, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочення, примусу. З найвідоміших і до цього часу широко вживаних слід відмітити мотивацію "батога і пряника" та теорію "X", "У", "2" щодо процесу праці.

У давні часи "батогом" виступали страх, біль, знелюднення, можливість вигнання із країни за невиконання вказівок князя, царя, поміщика, а "пряником" - заможність, породичання з правителями тощо [39]. Мотивація "батога і пряника" характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона доцільна в експериментальних ситуаціях, коли ціль чітка (робота за високу зарплатню на підприємствах із підвищеною небезпекою - аварійність, токсичність тощо), але малоефективна за використання складних проектів із великою тривалістю і значною кількістю працівників (наприклад, приватизаційні процеси на великих підприємствах України в 1998-2000 рр., коли висококваліфіковані працівники, щоб не викуповувати акції на величезну суму грошей, залишали робочі місця).

Прибічником даного напрямку принципу управління був "батько" менеджменту Анрі Файоль. Він визначав, що принципи побудови структури організації і процесу її функціонування базувалися на уявленнях про індивіда в ній як про ізольовану від інших "економічну істоту", управління якою зводиться саме до політики "батога і пряника". При цьому саму ж організацію він розглядав як закриту систему без зв'язків із зовнішнім світом. При всій схематичності такого підходу позитивним моментом було те, що у ньому враховувалися чинники раціоналізації та оптимізації виробництва.

В основі **теорії використання мотивів і стимулів**"X", **"У",**закладене відношення людини до праці. Цю теорію розробляли троє вчених; у світовій історії економіки її виникнення тривало декілька років. Теорія "X" і теорія "У" відображають два протилежних підходи до оцінки людської поведінки.

Теорія "X" спочатку була розроблена представником школи наукового управління в менеджменті **Ф. Тейлором.**Ця теорія грунтується на доктрині "економічної людини" і на передумовах, коли:

o у мотивах людини домінують базові, біологічні потреби;

o особа має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникнути;

o людина не бажає працювати;

o особа надає перевагу тому, щоб нею управляли;

o потрібний систематичний суворий контроль із боку керівника, тому якість роботи низька.

Зміст теорії "X" полягає у тому, що люди не люблять працювати і прагнуть уникнути роботи, внаслідок чого їх необхідно примушувати до праці, контролювати, погрожувати покаранням. Отже, середня людина віддає перевагу тому, щоб нею керували, і не хоче нести відповідальності (любить, щоб керували нею).

У теорії "X" як основний застосовується стимул примусу, а як допоміжний - матеріальне заохочення.

З часом теорія "X" була розвинута і доповнена Д. МакГрегором. Вчений розробив теорію "У", що є антиподом теорії "X".

Теорія "У" грунтується на дотриманні "соціальної людини". Ця теорія орієнтована на іншу, протилежну попередній, групу людей. В її основі закладені наступні передумови:

o у мотивах людей домінує бажання добре працювати;

o зусилля людини на роботі такі ж природні, як і під час відпочинку;

o готовність брати на себе відповідальність і, особливо, використовувати свої знання й досвід;

o успіх підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю.

Відповідно до теорії контроль і погроза не є єдиним засобом досягнення цілей організації та спонукання людей до праці, - вони самі прагнуть до неї, здійснюють самоуправління і самоконтроль згідно з очікуваною винагородою за свою працю. Середня людина прагне відповідальності, вона сповнена високого рівня уявлення і винахідливості, проте інтелектуальні можливості людей використовуються не повністю.

Модель теорії "У" відображає рушійну, активну частину суспільства. Стимулами спонукання до праці є самоствердження, моральне і матеріальне заохочення.

Генеруючи теорії мотивації з типами керівників і системами управління Райніс Лайкерт (СІНА) виділяє керівників, що відносяться до першої системи як до експлуататорсько-авторитарної, на найвищій ієрархії управління - авторитарно-садистської. Ці керівники мають характеристики автократа. Вони повністю відповідають характеристикам Х-типу і є їх породженням. Формують своєрідну управлінську вертикаль, максимально-ізольовану від У-типу.

У-тип особистості характеризується протилежними якостями, а, відтак, не може бути автократичним; властивий їм стиль управління - демократичний. Згідно теорії Р . Лайкерта керівники цього типа проявляють значну довіру до підлеглих. Відносини керівника з підлеглими - дружні і базовані на взаємній довірі. Прийняття рішень у найвищому ступені децентралізовано. Це - найдієвіша система управління.

У менеджерських колах також широко відома система керівництва, що базується на силових лініях, які йдуть від "уваги до людей" і від "уваги до роботи" (Р. Блейк, Є. Мутон). Але домінантною в теорії та практиці демократичного управління залишається увага до Людини.

У теперішній час найбільш характерною ознакою демократичної держави є орієнтація на "людський чинник", "доктрину людських відносин", "права людини" при загальній основі цінностей - "буття людини - над усе".

І в цьому зв'язку, на нашу думку, актуальним з позиції синергетичного підходу, є застосування праксеологічних знань, як максимальної адаптації цілей управління й управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини. Нагадаємо, що найбільш яскравим представником сучасної праксеології є професор К. Войтила, відомий усьому світові як Папа Римський Іоанн Павло II. Видані ним енцикліки "Про людську працю" (1981 р.) та "Сіяння правди" (1997 р.) є взірцем гуманістичного ставлення до людини, як найвищого творіння Всевишнього, і що справжня демократія і свобода проявляється у вільних вчинках особистості, окреслених її духовністю (дані положення детально викладені в навчально-методичному посібнику "Праксеологічні підходи в менеджменті").

Типові характеристики авторитарних керівників Х-типу: "Стійкий характер. Вимогливий до себе і підлеглих, відданий справі". Поведінка автократів - авторитарно-садистська: досягнення цілей - на першому плані, напівсвідоме приниження підлеглих; на всій ієрархії управління застосовують міцний лексикон, полюбляють, щоб їх хвалили, швидко обростають підлабузниками з того ж таки середовища Х-типу, формують близькі до себе клани, із задоволенням сприймають компліменти типу: "Ці (цей, ця) наведуть порядок".

Характерними ознаками стилю управління керівників Х-типу є природне вміння вибудовувати чітку автократичну вертикаль, свого роду скалярний ланцюг ранжованих начальників, синхронізований (узгоджений) на всіх рівнях із стереотипом поведінки осіб свого ж таки типу; неприйняття поведінки осіб У-типу, вважають, що останні "м'які" до управління, слабкі начальники. Однак світовий і вітчизняний досвід показує інше: керівники У-типу - адаптивні, мобільні, гнучкі, відрізняються вищою інтелектуальністю та, звісно, інтелігентністю, гуманістичні, забезпечують довготривалий ефект від синергії біхевіористичних відносин у системі управління людьми.

Американський вчений японського походження У. Оучі у 80-х роках минулого століття запропонував ще один підхід як модель поведінки та мотивації людини, який одержав назву теорії "2". Основні передумови теорії "2":

o у мотивах людей поєднуються біологічні і соціальні потреби;

o людина - основа будь-якого колективу, і тільки вона забезпечує успіх підприємства;

o існує індивідуальна відповідальність за результати праці та неформальний контроль результатів праці;

o люди надають перевагу роботі в групі та прийняттю групових рішень;

o на підприємстві здійснюється постійна ротація кадрів;

o поступова службова кар'єра.

Теорія "2" являє собою опис відповідного організаційного типу і розглядає питання, як управляти людиною і мотивувати її працю. Вона відображає працівника, який віддає перевагу груповій роботі. Стимули і заохочення до праці: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Різноманіття класифікації потреб людини обумовлене тими різними утилітарними задачами, які зумовлюють необхідність типізації. "X", "У" та "2" - моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і керівник повинен застосовувати відповідно до них різні стимули до праці.

Вчений **Г. Емерсон**визначив дванадцять принципів продуктивності [25], а саме:

1) чітко поставлена мета;

2) здоровий глузд;

3) компетентна консультація;

4) дисципліна;

5) справедливе ставлення до працівників;

6) надійний, повний, чіткий і постійний облік;

7) диспетчеризація;

8) норми та розклад;

9) нормалізація умов;

10) нормування операцій;

11) стандартні інструкції;

12) винагорода за продуктивність.

Розглянемо деякі з них, наприклад, принцип "чітко поставленої мети". Працівники досить відокремлені від керівників, які визначають головні напрями діяльності; відтак, їм доводиться самим створювати ту чи іншу мету, ті чи інші стимули, що різняться із стратегією керівника. Об'єднання всіх зусиль для досягнення однієї конкретної мети приводить до кращого результату.

"Здоровий глузд" - дає змогу раціонально використовувати трудові ресурси та знаходити більш дійові стимули до продуктивної праці.

"Дисципліна", як чітка організація, є важливим регулятором людської поведінки.

Для "справедливого відношення до працівників" важливі об'єктивність та узгодженість з іншими принципами. Реалізація цього принципу вимагає допомоги висококваліфікованих спеціалістів, а саме: психологів, технологів безпеки, економістів, бухгалтерів, юристів. Розробка спеціальних трудових норм для працівників потребує точного хронометражу всіх операцій, знань керівника, який складає план. Реалізація цього принципу допомагає постійно підвищувати результати за умов скорочення зусиль.

Дванадцять принципів продуктивності - це складові однієї ланки і для найвищого ефекту продуктивності необхідна дія всіх дванадцяти.

**В. Зігерт та Л. Ланг**виокремлювали п'ять ступенів групової мотивації [13]:

o перший ступінь - особливо міцні групові мотиви. Прагнення до мети, яке усвідомлюється всіма членами групи, до свободи, радощів суспільної праці та до успіху;

o другий ступінь - мотиви слабкіші, ніж у першому. Прагнення затвердитися у конкуренції з іншими, гордість за колектив;

o третій ступінь - мотиви слабкіші, ніж у другому. Солідарність, прагнення до безпеки, створення груп із непорушним лідером;

o четвертий ступінь - мотиви слабкіші, ніж у третьому. Загальні уяви на емоційній основі: ненависть, любов тощо;

o п'ятий ступінь - особливо слабкі групові мотиви. Випадок, тиск тощо.

Учений **Р. Гендерсон**зазначає: "Кожен, хто працював із людьми, знає, що існує практично необмежена кількість чинників і засобів впливу на мотивації людини. Однак, ніхто не знає, як діє механізм мотивації, якої сили має бути мотиваційний чинник і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує. Усе, що відомо, так це те, що працівник працює заради винагороди і комплексу компенсаційних заохочувальних заходів" [81].

Вивчаючи сучасні методологічні підходи та теорії мотивації праці, можна дійти висновку, що коли національна економіка перебуває на депресійному відрізку або потрапляє у "довгу хвилю" криз, і чинники матеріальної мотивації з цих же причин унеможливлюються, перевагу здобувають чинники, описані у праксеології, а також спільною з нею концепцією "людських відносин" і так званою школою **"біхевіоризму",**або школою людських стосунків.

Школа людських стосунків з'явилася на початку 30-х рр. у СІНА. Предметом її дослідження стало те, що залишилося поза увагою класичної школи менеджменту, а саме психологічні мотиви поведінки людей у процесі виробництва: "групові стосунки", "групові норми", проблеми "конфлікту та співпраці", комунікаційні бар'єри, неформальна організація. В рамках цієї школи одна з її засновників, М. П. Фоллетт, визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей". Розвиток цього напрямку отримав назву школи поведінкових наук (біхевіористичний напрямок) і досить широко використовувався організаціями у середині 60-х років.

Новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої можливості в межах організації, і тим самим підвищити ефективність використання її трудових ресурсів. Сьогодні в економічно розвинутих країнах значна увага приділяється управлінню трудовими ресурсами як найбільш значущому і дорогоцінному ресурсу виробництва. На відміну від авторитарної системи контролю і керівництва, яку розвиває класична школа менеджменту, тут переважає ідея участі працівника в управлінні. А застосування праксеологічного підходу до менеджменту визначає максимальну його участь у цьому процесі.

У вітчизняній літературі така школа найкраще презентована професором И.С. Завадським [27]. У його ґрунтовних працях з методики та методології менеджменту в історичному аспекті розглянуто становлення та розвиток біхевіористичного вчення, починаючи від Хуго Мюнстерберга (1863-1916). У 1913 р. він опублікував книгу "Психологія і промислова ефективність", в якій доводив необхідність "пошуку шляхів впливу на суб'єкт із тим, щоб він поводив себе відповідно до інтересів менеджменту".

Продовжувач цього напряму американський психолог Джон-Бродес Вотсон (1878-1958) вважав, що предметом нової психології має бути не свідомість, а поведінка людини. При цьому він посилався на вчення російського фізіолога Івана Павлова (1849-1936) про умовні рефлекси до теорії навчання, стверджуючи, що всю поведінку людини можна описати термінами "стимул"-"реакція".

Психолог Б.-Ф. Скіннер (1904-1990) значно розширив класичну теорію умовних рефлексів, виділивши серед них оперантні (від "операція") реакції, що виробляються організмом мимовільно. На його думку, конкретні реакції можна підсилити чи послабити, вдаючись до покарання чи заохочення.

Б.-Ф. Скіннер звертав увагу на асиметрію між позитивним і негативним підсиленням стимулів (особливо, санкціями). Згідно його тверджень, негативне підсилення впливу часто викликає непередбачені, дивні, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни - формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда. Однак більшість керівників, недостатньо обізнана з цінними якостями позитивного підсилення стимулів, вважає його недостатньо дієвим. Для досягнення мети підсилення стимулів повинно відповідати таким вимогам:

1. Конкретність - означає необхідність спиратися на максимально можливий інформаційний зміст.

2. Невідкладність. Суть цієї вимоги полягає в тому, що будь-які дії, спрямовані на підсилення стимулів, слід здійснювати негайно (наприклад, керівник виписує чек безпосередньо біля робочого місця працівника).

3. Наявність механізмів зворотного зв'язку. Вони потрібні для врахування можливостей і певних здобутків керівників, винагородження і малих перемог.

4. Всебічна увага до стимулів вищого керівництва. Це підсилює значущість справи і впливовість стимулів.

5. Непередбаченість. Доведено, що несподівані заохочення спрацьовують краще, а малі винагороди часто є ефективнішими, ніж великі.

Ці положення, прийняті керівниками як засоби впливу на підлеглих, застосовують в управлінні значно активніше, ніж відкриття психоаналітичної теорії. Такі чинники, як зарплата, прагнення людини зберегти своє місце, статус, тощо, керівник піддає контролю і може їх регулювати.

Концепція позитивного і негативного навчання дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань.

До засновників цієї течії належать Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, які на прикладі "Хоторнського експерименту" довели велике значення психологічних мотивів поведінки людей у процесі виробництва. Вчені встановили перспективність досліджень проблем групових відносин, групових норм, конфліктів і співробітництва, комунікаційних бар'єрів, неформальних організацій. Вони, зокрема, стверджували, що економічні інтереси людей є далеко не єдиними спонукальними мотивами, що людину можна успішно спонукати до праці задоволенням її соціальних і психологічних потреб, таких як:

o особисте визнання;

o формування відчуття колективізму;

o власна значимість, тощо.

Вивчаючи сучасну методологію та теорію мотивації праці необхідно зосередити увагу на школі "людських відносин" і, зокрема, течії "кооперативної поведінки". Найяскравішим представником цієї школи є лауреат Нобелівської премії, професор **Герберт Саймон.**Згідно з його концепцією "економічного біхевіоризму" мотивація розглядається з точки зору групової кооперативної поведінки, що рішення в організації приймаються її членами колективно, а їхні здібності до раціональних дій обмежуються одержаними раніше переконаннями, симпатіями, особистими прагненнями людей і такими психологічними обмеженнями, як ємність пам'яті і швидкість оброблення інформації. У цьому контексті Г. Саймон користується терміном "організаційна рівновага". Якщо умови задовольняють члена організації - організація стійко ефективна.

Контакти з організацією здійснюються за власною шкалою цінностей. Кожний член організації періодично вирішує, чи повинен він залишатися її членом. Якщо він вирішив, що задоволення від роботи в організації перевищує втрати, то він залишається, якщо ні - йде. Він оцінює позитивні і негативні результати за власною шкалою цінностей, яка може значно відрізнятися від шкали інших працівників. Якщо організації не вдалося забезпечити своїх членів явною перевагою задоволеності над незадоволеністю, вона втратить деяких із них. Це може продовжуватися, доки не буде встановлено ***рівновагу між позитивними і негативними оцінками перебування працівника в організації.***Якщо забезпечити позитивний баланс не вдасться, організація припинить своє існування [57].

З приводу організаційної рівноваги, що забезпечується через чинники мотивації, існує правило ***закону росту складності управління:***

**"Якщо не вирішена проблема мотивації, кількість завдань із створення внутрішньоефективної організації еквівалентна квадрату росту персоналу".**

А також ***закон зворотного ефекту,***що трактується таким чином:

**"Якщо не вирішена проблема мотивації - спроба підвищити рівень ефективності завжди призводить до зворотного ефекту".**

Апробація положень нової теорії біхевіоризму була здійснена на об'єктах агрофірми "Сінгури" Житомирського району. При цьому вітчизняні вчені виходили з виняткової актуальності цієї теорії до умов національної економіки і, особливо, стану її аграрного сектора.

Традиційні провідні чинники матеріальної мотивації праці і, зокрема, аграрної за аналізовані 10-15 років були зруйновані вщент: люди роками не отримували заробітної плати, проте не просто відвідували роботу, а й продовжували працювати на необхідному технологічному рівні. Дослідити такий "феномен" було надто привабливо.

Актуальність інтересу дослідження полягала у виявленні позитивних моментів управління через кооперативну поведінку, яка домінує у ментальності українського аграрія, особливо у важкі роки скрути, розрухи і в період економічної депресії.

Колектив агрофірми "Сінгури", як об'єкт дослідження викликав пізнавальний інтерес як із точки зору типового за реструктуризацією виробництва, так і з точки зору відносно високої стабільності його кількісного складу: приміське господарство з місцевою переробкою сільськогосподарської продукції і досить розвиненою інфраструктурою.

В організаційній структурі (рис. 6.11) провідними галузями виступали:

* o рослинництво (тракторно-рільнича бригада, машинно-тракторний парк, автогараж);
* o тваринництво (3 молочнотоварні ферми, свиноферма);
* o підсобні та переробні галузі (млин, будівельна бригада, теплиця, хлібопекарня, ковбасний цех, звіроферма).



Рис. 6.11. Організаційна структура агрофірми "Сінгури"

Необхідно зазначити, що колись економічно спроможне господарство через відомі причини (відсутність скоректованої політики держави щодо АПК) протягом аналізованого періоду зазнавало значних збитків (так, у 1998 р. сума збитків становила 822 тис. грн.).

Для дослідження власної шкали цінностей кожного члена колективу з метою побудови біхевіористичної моделі мотивації в агрофірмі були використані дані результатів масового соціологічного тестування, а також проведені додаткові анкетування за спеціальними тестами та окремі інтерв'ю з керівними працівниками з великим практичним стажем роботи.

Визначення шкали цінностей проводилось на 3 рівнях:

o 1-й - керівник господарства;

o 2-й - головні та галузеві спеціалісти, керівники середньої та низової ланок;

o 3-й - безпосередні виконавці - робітники молочнотоварної ферми. Конструктивна основа - правило організаційної рівноваги: якщо

*умови праці задовольняють членів організації, то організація стійко ефективна.* їх контакти з організацією здійснюються за власною шкалою цінностей.

Реально ефективне управління на рівні сільськогосподарського підприємства в сучасній ситуації може здійснюватись лише колегіально, через колектив, а управлінські рішення повинні прийматися, адаптивно до думки, пропозицій та бажань безпосередніх виконавців.

У періоди криз, у стратегії менеджменту домінує ситуаційне управління. У свою чергу, ситуаційні рішення вимагають великих витрат інтелектуальної та фізичної енергії. У поведінці керівників відчувається перевтома як наслідок постійного перевантаження, що може призводити до втрат лідерства і генерації ідей, а відтак і власного іміджу, і головне, підривати здоров'я.

Отже, за шкалою цінностей нормалізація управлінського навантаження і відповідальності для керівника агрофірми мала найвищий рівень. А реалізація стратегії мотивації полягала, у першу чергу, в делегуванні частини повноважень до колективних органів управління, використанні неформальних лідерів, груп і організацій у підготовці найвідповідальніших управлінських рішень і в цілому перебудови всієї системи управління підприємством на принципах кооперативної поведінки членів підприємства.

Вивчаючи думку спеціалістів та керівників підрозділів агрофірми щодо мотивів праці (по суті справи - доплачуваної праці), понад 90% заявили про бажання працювати колективно і визнали, що найкращі рішення - колективні. Мотивами роботи в колективі переважною більшістю були визнані: спільна праця, взаємодопомога, необхідність спілкування, можливість вижити у критичній ситуації, звичка до колективної праці і до колег по роботі.

Кращою формою організації праці було визнано бригадну. При цьому пріоритети щодо того чи іншого мотиву розподілились так, як показано на рисунку 6.12, тобто на першому місці - "можливість вижити в критичній ситуації" - 45% і на останньому - "оплата праці в колективі" - 25%.

У стратегії реалізації мотивації праці спеціалісти і керівники підрозділів визнали: необхідність формування органів самоуправління, співпрацю з неформальними лідерами і групами у підготовці найвідповідальніших управлінських рішень, удосконалення системи оплати праці.



Рис. 6.12. Біхевіористична модель групової мотивації в агрофірмі "Сінгури"

У низовій управлінській ітерації, якою було обрано колектив молочнотоварної ферми, на запитання щодо думки про стиль і форму керівництва колективом, робітники майже одностайно заявили: колегіально, через раду колективу. На запитання щодо мотивів їхньої роботи та перебування у колективі, і, зокрема, щодо "поліпшення матеріального становища", позитивно відповіли майже 32% опитуваних. Це свідчило, що хронічні явища невиплат у сільському господарстві призвели до того, що люди перестали надавати перевагу чинникам матеріальної мотивації праці. У такому випадку не виключалась також можлива самомотивація праці за принципом: посіяне потрібно зібрати, корова не може бути недоєною тощо. Проте, ступінь вірогідності такої самомотивації був незначний, адже йшлось про статистичний, а не динамічний показник.

Агрофірма "Сінгури" - одна з найбільших функціонуючих на Житомирщині. Колектив відносно стабільний за складом.

За результатами дослідження було встановлено, що за умов глибокої економічної кризи чи депресії стимули матеріальної мотивації праці втрачають провідне значення, домінують інші, як зазначено в теорії біхевіоризму, принципи кооперативної поведінки.

Були досліджені мотиви ставлення до виконуваної роботи "подобається працювати самостійно" і "любите, щоб вами керували", тобто встановлювався характер і особистий тип мотивації "X" чи "У". Переважаючим визначений тип людиноповедінки "У". Необхідність показати себе у праці (а це і є природжена працелюбність наших селян) відзначили понад 80% респондентів.

Проте, робота на фермі колективного господарства залишається бути чи не єдиним джерелом існування для переважної більшості членів колективу ферми. Вони хоч і невелику вигоду від ферми, але мають. У період досліджень робітникам іноді щастило отримати 10-20 грн. за місяць (!), а решта - натуроплата.

Чинником, що заважає роботі, найбільша кількість респондентів зазначила "низьку зарплату". Водночас, у відповідях на запитання щодо покращення роботи колективу досить високу питому вагу (близько 30%) зайняли відповіді такого характеру: покращити збут, реалізацію продукції.

Хоча адміністрація агрофірми вживала заходів щодо реалізації молока на ринках Житомира, проте успіхи бажали б бути кращими (що зумовлено конкуренцією з молокозаводами міста). Також встановлено, що можливості підвищення рівня оплати праці на фермі дуже обмежені. Відтак, залишалась лише альтернатива поліпшення становища за допомогою інших чинників мотивації, серед яких, як підказали респонденти, - "поліпшити організацію праці", "поліпшити управління колективом", адже, як зазначалось, досить часто зустрічалось "нетактовне ставлення начальства".

Іншими словами, застосування чинників внутрішньої мотивації і, зокрема, щодо управління кооперативною поведінкою, для здобуття організаційної рівноваги виступили цілком реальними.

У схемі моделі групової мотивації і засобів реалізації стратегії виділено необхідність демократизації управління шляхом активізації ро-

боти ради трудового колективу, колегіальності підготовки, прийняття і виконання рішення.

Запропоновану біхевіористичну модель групової мотивації було прийнято для застосування в агрофірмі "Сінгури" Житомирського району. Насамперед, її використання стосувалося удосконалення організаційної системи управління внутрішньогосподарською діяльністю підприємства.

Переваги запропонованої моделі полягають у наступних аспектах:

- підвищенні ступеня адаптації управлінських рішень до виробничої ситуації на рівні підприємства і його підрозділів, первинних трудових колективів;

- здобутті та регулюванні достатньо стійкої організаційної рівноваги, необхідної для стабілізації роботи колективів особливо в умовах, наближених до екстремальних;

- генералізації управлінських рішень та здійсненні функцій управління людьми, грунтуючись на бажаннях, реальному задоволенні потреб та мотивів працівників, тобто на основі праксеологічного підходу.

Обов'язково слід пам'ятати, що зростання продуктивності праці пов'язане, в першу чергу, з особистими якостями і мотивами кожного працівника, вмінням працювати у команді. Удосконалення системи мотивації праці доцільно ґрунтувати на провідній ролі людського чинника в успішному господарюванні та поліпшенні віддачі всіх видів ресурсів з орієнтацією на кінцевий результат, який може бути виражений і в натуральній, і у вартісній формі.

Отже, мотивація належить до активного стану людини, який веде до цілеспрямованої поведінки. Спираючись на модель мотивації, стимул створює прірву між бажаним і реальним станом справ. Коли виникає така прірва, людина розпізнає потребу, яка і приводитиме до наслідування цілі і цілеспрямованої поведінки. Цілеспрямована поведінка сприймається як наближення бажаного до дійсного.

У період тривалої соціально-економічної кризи, коли чинники матеріальної мотивації праці унеможливлюються, у шкалі мотиваційних цінностей перевагу здобувають чинники управління кооперативною поведінкою людей, що описані сучасною теорією біхевіоризму.

Розглянувши досвід попередніх поколінь і наших сучасників, слід узагальнити, що мотиваційна структура у сфері праці формується протягом певного часу під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних чинників. Отже, проблема формування механізму мотивації праці, із точки зору дослідників, дуже складна, глобальна і багатогранна.

Узагальнюючи теорію і практику, світовий досвід мотивації праці, основним підґрунтям або базою створення ефективної системи мотивації праці на виробництві є застосування концепції паритету державної політики, згідно з якою кожний рік певний обсяг виробництва продукції має дати змогу виробникові отримати еквівалентну кількість товарів та послуг.

У контексті людської поведінки сучасним менеджерам слід створювати такі умови праці, які б задовольняли потреби працівників, іні-ціюючи поведінку, спрямовану на досягнення якнайвищого результату їхньої діяльності.