

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.92>

УДК 331.1

В. Р. Сайко,

*аспірант кафедри управління проєктами, Інститут адміністрування,
державного управління та професійного розвитку, Національний
університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0651-3136>

**ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТА ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ:
ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХНЬОЇ СУТНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ
ЗАСТОСУВАННЯ В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

V. Saiko,

*Postgraduate student of Department of Project Management, Institute of Public
Administration, Governance and Professional Development,
Lviv Polytechnic National University*

**PROCEDURAL AND SUBSTANTIVE THEORIES OF MOTIVATION:
STUDY OF THEIR ESSENCE AND POSSIBILITIES OF APPLICATION
IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM**

Наукова стаття присвячена дослідженню процесуальних та змістовних теорій мотивації та пошуку практичних аспектів, що можуть бути застосованими у системі проєктного менеджменту.

У статті досліджено та проаналізовано основні існуючі процесуальні та змістовні теорії мотивації персоналу, описано їхні ключові складові та можливості для практичного застосування. Також узагальнено спільні риси та типові недоліки цих теорій.

Результатами досліджень є узагальнення змістовних та процесуальних підходів до мотивації та створення таблиці, що відображає їхню сутність та можливі застосування в системі проєктного менеджменту.

Перспективою подальших досліджень є доопрацювання та розвиток теоретичних напрацювань, що були представленими у науковій статті, випробування їхнього впливу на практичних ділянках проєктної діяльності, а також аналіз їхнього впливу на мотивацію працівників у реальних умовах.

The purpose of the article is to study the procedural and substantive theories of motivation and to find opportunities for their practical application in the project management system. The relevance of this topic is due to the need for effective human resource management in modern conditions, in particular in the project management system. In today's business environment, where competition in the market is extremely high, effective human resource management is becoming a key success factor. Motivational theories help managers understand how to encourage employees to achieve high results and ensure their high productivity. Companies that successfully implement employee motivation strategies usually have an advantage in the marketplace, as their employees are more adaptable, motivated and committed to their work. The study of procedural and substantive theories of staff motivation is important for understanding how to motivate employees to achieve high performance at work. Content theories help to identify specific factors that influence motivation, such as needs, goals and satisfaction, while process theories examine the motivation process itself, including the mechanisms of motivation emergence and retention.

The study is based on the analysis of existing procedural and substantive theories of staff motivation. To achieve this goal, an analytical method was used, which involved comparing, summarising and analysing known theoretical concepts. The study analysed the main procedural and substantive theories of staff motivation. Their key components were identified and the possibilities of their practical application in the project management system were considered. The common features and typical shortcomings of these theories were also summarised.

The result of the research was a summary of substantive and procedural approaches to motivation and the creation of a table that reflects their essence and possible applications in the project management system. The results of the study can be useful for practitioners in the field of project management, helping them to choose the appropriate methods of staff motivation in accordance with the specific characteristics of teams.

Ключові слова: *теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, мотивація працівників, мотивація проєктних команд.*

Keywords: *theories of motivation, substantive theories of motivation, procedural theories of motivation, employee motivation, project team motivation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Мотивація персоналу є важливою складовою управління людським капіталом. В сучасних умовах постійної конкуренції головним завданням управлінців є пошук усіх можливих способів для посилення конкурентоспроможності та підвищення ефективності людської діяльності. Задля успішного виконання даних завдань необхідно створити ефективну систему мотивації працівників, а допомогти цьому можуть процесуальні та змістовні теорії мотивації, що при комплексному використанні допомагають задовольнити потреби людини та

підвищити її мотивацію до праці. Зв'язок між мотивацією персоналу і важливими науковими та практичними завданнями управління полягає в тому, що мотивація є ключовим чинником у створенні ефективного та продуктивного робочого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній літературі багато вчених приділяють увагу дослідженню процесуально-змістовних теорій мотивації. Зокрема можна виділити А. В. Герасименко котра досліджувала сучасні теорії мотивації праці та виявила, що мотивація праці є одною з найважливіших функцій менеджменту, спрямованих на досягнення цілей організації через задоволення власних потреб працівників. Також вона підсумувала, що досягнення цих цілей потребує створення ефективної моделі мотивації заснованої на сучасних теоріях мотивації [1]. Н. П. Дуброва досліджуючи змістовні теорії мотивації виявила, що вони є потужним та важливим інструментом формування системи мотивації підприємств [2]. Д. С. Бутенко у своїй роботі підкреслила важливість комплексного використання мотиваційних теорій [3]. М. І. Полюк у своїй публікації наголосила на тому, що теорії мотивації постійно розвиваються та удосконалюються [4].

Тож наявність значної кількості наукових праць за даною тематикою свідчить про її актуальність та затребуваність. Однак, з урахуванням постійного розвитку науки, потрібно провести дослідження задля узагальнення, удосконалення та розширення існуючих знань. Зокрема створити напрацювання, що б були актуальними для системи проєктного менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю статті є дослідження сутності змістовних і процесуальних теорій мотивації та пошук елементів, що можуть бути застосованими в системі проєктного менеджменту. Завданнями наукової статті є: дослідження та аналіз основних відомих процесуальних і змістовних теорій мотивації персоналу; узагальнення спільних рис та типових недоліків цих теорій мотивації; опис

їхніх ключових складових та пошук можливостей для практичного застосування; виокремлення критичних, характерних особливостей таких теорій та ідентифікація заходів для застосування у системі проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні вченими було розроблено та вивчено багато різних теорій мотивації, що базуються на основі психології та фізіології. Теорії мотивації, що виникли в результаті, можна знайти майже в кожній літературі з питань керівництва персоналом або менеджменту. Також мотивація персоналу є важливою для системи проєктного менеджменту, що розвивається навколо тимчасових команд. До працівників задіяних у проєктах потрібно застосовувати комплексний підхід задля їхньої якісної та вмотивованої роботи на благо проєкту.

Загалом теорії мотивації можна розділити на дві категорії, а саме, змістовні та процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії розглядають питання про те, як виникає мотивація, до чого людина прагне і які потреби призводять до певної поведінки людини. Основою змістовних теорій є людські потреби. Саме вони є коренем мотивів, які спонукають людину до певної роботи. У цих теоріях розглядається і вивчається характер потреб, їх зміст, які з потреб знаходяться на першому місці для індивідів, а які на другому, і згідно з яким алгоритмом відбувається їх задоволення.

У мотивації виділяються наступні основні змістовні теорії: теорія потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альлерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, теорія "X" та "Y" Д. Мак-Грегора.

В 1954 році американський соціальний психолог А. Маслоу розробив теорію потреб, яка вважається фундаментом гуманістичної психології. Він вважав, що люди не тільки залежать від своїх матеріалістичних прагнень, але й активно беруть участь у своєму існуванні та завжди прагнуть до вищих ідеалів, щоб бути щасливими [5].

У цій теорії вчений поділив потреби людей на п'ять рівнів, які розташовані ієрархічно відповідно до їх важливості: фізіологічні, в безпеці та захищеності, соціальні, поваги, самореалізації. За Маслоу, людина поступово задовольняє свої потреби, причому нижчі рівні потреб мають пріоритет перед вищими. Теорія вказує на те, що незадоволені потреби мотивують до дії. Він також розрізняв первинні потреби (фізіологічні й в безпеці та захищеності) і вторинні потреби (соціальні, поваги, самореалізації) стверджуючи, що задоволення первинних потреб є передумовою для вищого рівня мотивації.

Дану теорію мотивації можна успішно застосовувати до сфери праці. У цьому випадку основними потребами є вже не первинні, а, наприклад соціальні (задоволення більшості первинних потреб здійснює держава). Соціальним потребам сприяє комфортна робоча атмосфера, тобто гармонія між працівниками. Потребу поваги працівник може задовольнити завдяки визнанню його досягнень безпосереднім керівником. Найвищий рівень потреби в самовираженні може бути досягнутий тоді, коли працівник сприйматиме свою роботу не як роботу, а як своє покликання.

На основі теорії потреб можна сформувати деякі важливі ідеї щодо мотивації працівників. Якщо не задовольняються соціальні потреби працівника, такі як гідна зарплата, безпека роботи чи колеги, з якими легко ладнати, працівники не будуть мотивовані та обмежать свою роботу до мінімуму. Загалом вторинні потреби повинні бути задоволені так, щоб забезпечити принаймні відсутність демотивації працівників. Тому для мотивації працівника потрібна не лише матеріальна винагорода чи соціальне забезпечення. Також необхідні нематеріальні стимули, такі як гідна оцінка роботи, щирий інтерес до особистості або навіть надання більшої автономії, щоб працівник міг задовольнити свою потребу в повазі та самовираженні.

Теорія ERG. виникла внаслідок спроби надати емпіричні докази теорії потреб А. Маслоу, але в результаті досліджень К. Альдерфер дійшов висновку, що чітке визначення рівнів індивідуальних потреб неможливо. Згодом він узагальнив індивідуальні потреби в конкретні групи, таким чином

зменшивши кількість рівнів з п'яти до трьох. Вчений перекласифікував їх на потреби існування, комунікативні потреби та потреби зростання. Загалом теорія ERG та являє собою подальший розвиток теорії потреб. Ключові зміни полягали в тому, що фізіологічні потреби, а також потреби безпеки та захищеності, що були описаними А. Маслоу, К. Альдерфер відніс до потреб існування (котрі включають усі різноманітні форми матеріальних і фізіологічних потреб). Альдерфер резюмує соціальні потреби та потреби зростання, визначені Маслоу, як комунікативні потреби (котрі включають стосунки з усіма значимими людьми). Потребу самореалізації, згідно А. Маслоу, віднесено К. Альдерфером до сфери потреб зростання (котрі мають спонукати людину до творчого чи продуктивного впливу на себе та навколишнє середовище) [6].

Вирішальною відмінністю теорій ERG є не нова класифікація потреб за К. Альдерфером, а його припущення, що одночасно можна задовольнити не лише одну потребу, а відразу декілька. Також, що ієрархічний рух може відбуватися як знизу до верху, так і згори донизу, у випадку незадоволення потреби, що знаходиться на вищому рівні. Тобто, якщо не вдається задовольнити потребу з верхнього рівня, то підсилюється робота над потребою з нижчого рівня. Своєю чергою це може негативно відобразитися на працівнику та його мотивації до роботи, адже вся його увага буде зосереджена на задоволенні нижчих потреб. Процес руху знизу до верху, що відбувається за рівнями потреб, Альдерфер ознаменував, як процес задоволення потреб, а рух донизу, як процес фрустрації.

На основі теорії ERG, можна зробити висновок, що кожен працівник має розглядатися як особистість, що потребує задоволення своїх потреб. Оскільки кожен по різному реагує на задоволення або недостатнє задоволення своїх потреб, керівництво зобов'язане запропонувати своїм працівникам можливості задля задоволення потреб працівників, аби уникнути виникнення ситуацій, що перетворюють працівника на немотивовану

особистість. А наявність прямого та зворотного шляху задля задоволення потреб створює широке поле можливостей для ефективної стимуляції праці.

Творцем двофакторної теорії є Ф. Герцберга, котрий шляхом широких опитувань працівників виявив, що задоволеність роботою можна розділити на два різні типи: гігієнічні (стан робочого середовища, графік роботи, зарплата, комунікації всередині колективу) та мотиваційні фактори (потенціал для досягнення успіху, визнання серед колег, схвалення та заохочення з боку керівників, можливість застосування творчого підходу у роботі) [7, с. 65].

Гігієнічні фактори призводять до незадоволення, коли є дефіцит. З іншого боку, якщо вони існують, то не ведуть до задоволення та не сприяють активізації діяльності працівників, а лише допомагають уникнути стану незадоволеності. Наявність даних факторів лише допомагає підтримці стану працівника "задоволення роботою", а сам чинник мотивації повністю відсутній, адже гігієнічні фактори сприймаються як само собою зрозуміле. Фактори, по суті, включають рамкові умови роботи.

На відміну від гігієнічних факторів, мотиваційні фактори досягаються через наявність мотиваторів. Дані фактори пов'язані з сутністю виконуваної роботи та допомагають підвищити рівень задоволеності працею.

Підсумовуючи можна зробити практичний висновок, що гігієнічні фактори повинні бути гарантовані безумовно, щоб можна було уникнути незадоволеності. Також потрібно приділяти значення розширенню мотиваційних факторів, оскільки лише вони можуть вивільнити мотиваційні сили та забезпечити справжнє задоволення від роботи.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда твердить, що на працівників та їхню мотивацію мають вплив три основні потреби, що формуються протягом життя. Він писав: "Розуміння людської мотивації має бути доброю справою. Воно має допомогти нам з'ясувати, чого ми насправді хочемо, щоб не ганятися за веселкою, яка не для нас. Воно має відкривати можливості для саморозвитку, якщо ми застосовуємо мотиваційні принципи для досягнення

наших життєвих цілей" [8]. На рис. 1 зображено теорію набутих потреб Д. Мак-Клелланда.

Потреба влади	Потреба успіху	Потреба приналежності
Активні працівники, що не бояться складних ситуацій та конфліктів	Працівники, що можуть приймати на себе ризик у вирішенні будь-якої роботи, беруть на себе відповідальність за виконання складних завдань	Працівники, що цінують соціальні аспекти в роботі, комунікації, тренінги, участь на корпоративних заходах
↓	↓	↓
Будуть мотивовані до ефективної праці за умови перспективи кар'єрного росту до керівного рівня	Для мотивації потрібно доручати завдання, що вимагають творчого підходу у вирішенні, заохочувати та підкреслювати їхню діяльність	Будуть мотивовані, якщо створити відповідні соціально психологічні умови

Рис. 1. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда та відповідні методи, що використовуються в ній, для мотивації працівників

Джерело: сформовано на основі [8].

Важливо враховувати, що у процесі застосування цієї теорії серед співробітників виділяється три психологічні типи особистості, які відображені на рис. 1. Також, потрібно брати до уваги, що у багатьох людей уже є задоволеними первинні потреби та вони прагнуть задоволення вторинних. Найбільша складність у впровадженні даної теорії є пошук методів, якими можливо мотивувати певні потреби співробітників. Обрання невірної фактору мотивації може призвести до демотивації працівника. Можна відзначити, що ця теорія схожа на теорію потреб А. Маслоу та являє собою її вдосконалений варіант.

Практичне використання теорії Д. Мак-Клелланда полягає в тому, що знаючи існуючі потреби працівника, можна підлаштувати під нього систему мотивації та призначати такі завдання, що найкраще йому підходять. Для цього необхідно чітко визначити присутні потреби працівників.

У теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора описує два абсолютно різні образи людей у світі праці, яких він називає "X" та "Y". Теорія "X" представляє негативний образ людини. Згідно з нею, людина є лінивою від народження, без будь-яких амбіцій чи бажання чогось досягти. У неї також немає ініціативи та почуття відповідальності, вона ненавидить будь-яку роботу. Її

потрібно контролювати та за необхідності карати, щоб примусити виконувати роботу. Теорія "Y" описує людину, як особу, що бажає працювати та готова працювати. Також як відповідального та незалежного індивіда, що має внутрішню мотивацію і тому не потребує жодних зовнішніх впливів, якщо він може ототожнювати себе зі своєю роботою і вона здається йому значущою. А при виникненні проблем, намагається їх самостійно вирішити. Однак, оскільки компанії надто часто починають із неправильного уявлення про працівників, тобто з Теорії "X", у результаті вони неправильно організовують свої стратегії мотивації. Як наслідок, це може призвести до демотивації працівників [9].

Використання даної теорії потребує від менеджера глибокого вивчення мотивів працівників. Якщо після цього вдається виокремити працівників, що схильні до "X" або "Y" поведінки, тоді можна застосувати дану теорію використовуючи дієві механізми спонукання щодо конкретних індивідуумів.

Підсумовуючи вищеописані змістовні теорії мотивації можна виокремити декілька їхніх спільних рис. А саме те, що мотивація базується на потребах конкретної людини та перетворюється на стимули та мотиви, які спонукають індивідуума до дії. У всіх змістовних теоріях мотивації описується структура потреб та їхня характеристика, а також, згадується їхній зв'язок з мотивацією ефективної діяльності працівників.

Проте необхідно згадати й типові недоліки змістовних теорій мотивації:

- працівник розглядається як індивід, що однозначно реагує на вплив певних факторів, різницею є лише рівень пріоритетності певного фактора;
- ігноруються індивідуальні особливості працівника, це призводить до недостатнього рівня оцінки впливу даних факторів на трудову мотивацію;
- прихильники змістовних теорій притримуються поглядів про лінійну залежність поведінки та настанов.

Також до мотиваційних теорій належать процесуальні теорії мотивації, що звертають увагу як і на потреби, так і на процес стимулювання. Ці теорії

мають на меті визначення умов, що допоможуть створити ефективний процес мотивування.

Виділяються наступні основні процесуальні теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка, теорія партисипативного управління.

Теорія очікувань В. Врума твердить, що не лише факт наявності в індивіда певної потреби виступає елементом мотивації людини до досягнення результату. Важливо щоб працівник очікував, що витрачені ним зусилля сприятимуть одержанню бажаного та задоволенню певної його потреби.

Автор, у своїй теорії, пояснює три основні фактори, що, на його думку, чинять вплив на мотивацію:

- витрати праці – результати (ВП – Р), (очікування виправдання витрачених зусиль, на шляху до поставленої цілі, до отриманих результатів його праці);
- результати – винагороди (Р – В), (очікування винагороди за результати праці);
- валентність (рівень задоволення або невдоволення отриманою винагородою, винагорода має бути цінною для працівника, адже її низька валентність призведе до зниження рівня мотивації працівника).

Теорія очікувань В. Врума представлена на рис. 2.

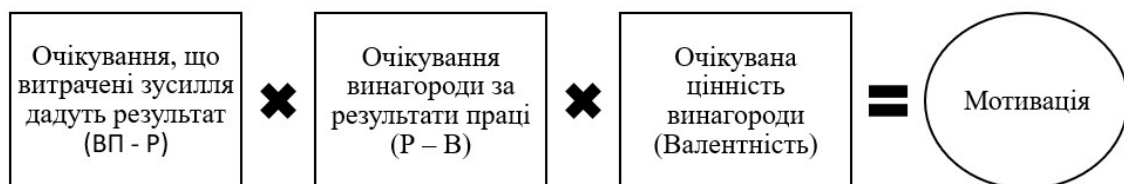


Рис. 2. Теорія очікувань В. Врума

Джерело: сформовано на основі [10].

Згідно з рис. 2 мотивація працівника залежить від взаємозв'язку трьох факторів. Чим сильніший цей зв'язок, тим сильніша мотивація. Якщо

працівник помічає, що його зусилля не відповідають отриманій винагороді, його мотивація знижується. Це може призвести до його пасивності та байдужості до роботи. Тому постійною вимогою даної концепції є зворотний зв'язок керівника з працівниками. Керівник повинен не лише пред'являти підлеглим свої вимоги, а й цікавитися тим, як вони розглядають витрати своїх зусиль на виконання поставленої мети, і яку нагороду очікують отримати в результаті.

Практичне використання цієї моделі полягає у врахуванні потреб працівників для створення ефективної системи мотивації. Важливо встановити чітке співвідношення між результатами роботи та отриманням винагороди, а також розуміти, що валентність працівника може змінюватися з часом. Необхідно сформулювати конкретний та реалістичний перелік результатів, що очікуються від працівника, та вселити йому думку, що він може це все виконати, якщо докладе належних зусиль.

Згідно теорії справедливості С. Адамса усі працівники завжди оцінюють співвідношення між виконаною роботою, витраченими зусиллями, і отриманою винагородою. Далі власні результати порівнюються із результатами колег, які виконують аналогічні обов'язки. Коли двоє працівників, які виконують однакову за змістом роботу, виконали рівний обсяг завдань, але винагорода за виконану роботу у вигляді підвищення зарплати або премії отримав лише один з них, інший співробітник відчуває несправедливість, і починається процес його демотивації [11].

Автор теорії виділив шість можливих реакцій працівника на несправедливість: зменшення прикладених зусиль до роботи, бажання отримати від начальника збільшення зарплати або підвищення за посадою, зниження власної самооцінки, спроба вплинути на обов'язки та заробітну плату інших працівників, зосередженість на колезі як на об'єкті для постійних порівнянь, прагнення перейти до іншого відділу/компанії.

Реагувати на несправедливість співробітники можуть абсолютно по-різному, це залежить від індивідуальних характеристик характеру.

Найчастіше порівнянню піддається заробітна плата, обсяги виконаних робіт і витрачених зусиль. Порівняння заробітної плати проводиться шляхом визначення власних досягнень відносно витрачених зусиль та порівняння їх із досягненнями та результатами інших співробітників. Якщо співробітник вбачає рівність між цими показниками, він вважає систему винагороди справедливою та виявляє високий рівень мотивації. Проте, якщо порівняння виявляється несправедливим, мотивація поступово знижується.

Зокрема, у процесі використання теорії справедливості під час управління персоналом, не можна забувати, що саме українському персоналу принцип рівності є надзвичайно важливим. З урахуванням цієї обставини, керівникам необхідно детально пояснювати своїм підлеглим, наприклад, чому зарплата одного співробітника вища, ніж в іншого. При роз'ясненні потрібно керуватися об'єктивними причинами та аргументами на користь свого вибору. У випадку порушення принципу рівності керівник повинен роз'яснити співробітникам, що слугувало причиною даного випадку та пояснити, що ніхто з працівників не позбавляється аналогічної можливості через певний час за умови ефективної роботи. Дана теорія є особливо актуальною, якщо робота в колективі базується за командним принципом, адже тоді виникає особлива потреба у прозорості та відкритості щодо одержаної працівниками винагороди з детальним роз'ясненням її принципу розподілу.

Комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера містить елементи теорії очікувань В. Врума та теорії справедливості С. Адамса. Суть теорії полягає у прямому взаємозв'язку між докладеними зусиллями, винагородою співробітника та його задоволеністю. На думку дослідників, працівник докладає до виконання завдання, що відповідають очікуваній заробітній платі. За досягнутою матеріальною винагородою слідує моральне задоволення, з'являється почуття особистої значущості, самоповаги. Простежується зв'язок між витраченими силами та внутрішніми відчуттями людини [12].

Найважливішим висновком даної теорії є те, що результативна робота є основною причиною задоволеності працівника. Теорія показує важливість об'єднання наступних складових в рамках єдиної системи: здібностей, винагород, задоволення, результатів та зусиль.

Розглянувши чинники, про які йдеться у цій теорії, можна сформулювати наступні практичні висновки:

- обсяг зусиль працівника залежить від очікуваної нагороди та її значимості;
 - продуктивність залежить від зусиль, особистих якостей та самооцінки;
 - працівник оцінює справедливість нагороди, порівнюючи її з витраченими зусиллями;
 - задоволення працею визначається внутрішніми та зовнішніми винагородами;
 - відсутність результативності праці призводить до незадоволеності.
- Результативність вимірюється створеними благами.

“Теорія постановки цілей Е. Локка заявляє, що якість цілей робить істотний вплив на мотивацію. Е. Локк стверджував, що люди, які ставлять перед собою вищі цілі (або приймають високі цілі, поставлені іншими), докладають більше зусиль і виконують роботу краще. Цілі мотивують людей і є регуляторами людської поведінки. Для того, щоб спонукати до дії, необхідний стан напруженості. Цілі для дій повинні бути складними і чіткими, вони мають бути сформульовані чітко і складно, і вони мають бути реалістично вищими за попередній рівень виконання [13]. Характерною для цього підходу є концепція S.M.A.R.T, згідно з якою цілі мають бути значущими (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (attainable), реалістичними (realistic) та пов'язаними з конкретним часовим періодом (time-phased). Крім того, прогрес у досягненні цілей повинен систематично переглядатися з метою сприяння позитивному управлінню поведінкою, а зворотний зв'язок надаватися регулярно. Розробка цілей повинна ґрунтуватися на здатності відповідної особи досягти відповідної мети, при

цьому участь, тобто залучення працівників до досягнення цих цілей, є абсолютно необхідною. Кінцевий досягнутий результат чинить вплив на мотивацію працівника. Позитивний призводить до задоволення та підвищення мотивації, а негативний відповідно до невдоволення працівника та демотивації.

Теорія партисипативного управління заснована на високому ступені участі персоналу в управлінні організацією. Таке управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули й потреби людей, що працюють в групах, на основі різноманітних форм самоврядування в трудових колективах [14, с. 2]. Участь працівника в прийнятті рішень поза його обов'язками мотивує до ефективнішої роботи, що сприяє задоволенню його потреб і підвищує ефективність підприємства.

Практична реалізація партисипативного управління включає:

- надання працівникам права вибору режиму праці, методів роботи, засобів для трудового процесу;
- залучення працівників до встановлення завдань та цілей підприємства;
- надання можливостей для контролю за продукцією та результатами;
- формування робочих груп з працівниками інших відділів;
- залучення працівників до творчих груп на всіх рівнях організації.

Концепції партисипативного управління можуть гнучко поєднуватися з іншими теоріями мотивації, котрі зосереджені на дослідженні впливу потреб на поведінку індивідуума. Це дозволяє створити ефективну систему мотивації працівників, яка забезпечує інтеграцію співробітників і підвищує ефективність організації. Однак, це також може призвести до змін у фундаменті підприємницької діяльності, оскільки працівники отримують право приймати управлінські рішення, і вони можуть приймати рішення з мінімальним ризиком та спрямовувати прибуток на підвищення своєї зарплати.

Підсумувавши усі вищезгадані процесуальні теорії виокремлено декілька спільних рис. У цих теоріях проводиться аналіз того, як відбувається

розподіл сил працівником задля досягнення цілей, а також, як людина здійснює вибір конкретного виду поведінки. Вони зосереджують свою увагу не лише на потребах, а й на процесі стимулювання та пошуку умов, що призведуть до виникнення ефективного процесу мотивування. Загалом ці теорії займаються дослідженням процесу мислення та процесу вибору людини між альтернативами поведінки задля задоволення своїх потреб.

В підсумку усі процесуальні теорії мотивації можуть допомогти людині краще зрозуміти власну мотивацію. Зокрема, вони можуть пояснити, чому певні цілі мають більше шансів бути досягнутими, ніж інші. Процесуальні теорії мотивації праці особливо актуальні для керівників, оскільки вони можуть використовувати їх для підтримки мотивації своїх співробітників.

Основні недоліки впровадження цих теорій включають важкість визначення потреб працівника, проблему формування відповідності між результатами праці та винагородою й складність практичного впровадження теорій у колективі, що складається з працівників різного віку, рівня освіти та досвіду.

На основі проведеного наукового дослідження сформовано табл. 1, що містить стисле представлення та узагальнення змістовних та процесуальних теорій, а саме їхню сутність та можливості для застосування в системі проєктного менеджменту.

Змістовні та процесуальні теорії, що були описаними у даній науковій роботі є одними з найактуальніших, що існують на даний момент, а їхнє компактне та чітке представлення у табл. 1. дозволяє чітко зрозуміти сутність кожної теорії та можливість її застосування в системі проєктного менеджменту.

Таблиця 1. Узагальнення змістовних та процесуальних теорій: їхня сутність та можливість застосування в системі проєктного менеджменту

Теорія мотивації	Сутність теорії	Можливість застосування в системі проєктного менеджменту
<i>Змістовні теорії мотивації</i>		
Теорія потреб А. Маслоу	- розподіл потреб на первинні та вторинні; - поведінка індивіда визначається потребами нижчого рівня; - задоволення певної потреби призводить до зникнення її мотивуючої дії.	Дозволяє виокремити та задовільнити певні первинні та вторинні потреби працівників. Розуміння потреб команди дозволяє керівнику створити середовище, що мотивує до ефективної праці.
Теорія ERG К. Альперфера	- основні групи потреб: існування, комунікативні та зростання; - можливе одночасне задоволення декількох потреб; - ієрархічний рух, задля задоволення потреб, може відбуватися як знизу до верху, так і згори донизу; - за неможливості задоволення потреб верхнього рівня посилюється робота над потребами нижчого рівня, або навпаки.	Можна використовувати для виокремлення конкретної особистої мотивації працівників через призму основних груп потреб. Наявність прямого та зворотного шляху, задля задоволення потреб, створює широке поле можливостей для ефективної мотивації. Завдяки цій теорії можна налагодити зв'язок з кожним членом команди, показати подальші можливості розвитку та шляхи задля задоволення певних існуючих потреб.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	- виділяються гігієнічні та мотиваційні фактори; - гігієнічні фактори повинні бути гарантовані безумовно (задля уникнення стану невдоволення); - лише мотиваційні фактори ефективно впливають на мотивацію та поведінку.	Можна застосувати для усіх членів проєкту, адже кожен повинен працювати у відповідних умовах (гігієнічні фактори), а задля підвищення продуктивності та формування ініціативності необхідно застосовувати мотиваційні фактори.
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	- три потреби, що мотивують: влада, успіх, приналежність; - виділяється три психологічні типи особистості; - у багатьох людей уже є задоволеними первинні потреби і вони прагнуть задоволення вторинних.	Знаючи існуючі потреби працівника (влади, успіху, приналежності), можна підлаштувати під нього систему мотивації (відповідно до психотипу людини), та призначати такі завдання, що найкраще йому підходять. Найкраще застосовувати коли керуюча система задовільнила первинні потреби і виникає дефіцит задоволення вторинних.

Теорія мотивації	Сутність теорії	Можливість застосування в системі проектного менеджменту
Теорія "Х" та "У" Д. Мак-Грегора	• теорія "Х" – вважає, що працівники є лінивими, безвідповідальними та ненавидять роботу. Для стимулювання потрібно лише карати та контролювати; • теорія "У" – описує вмотивованого, відповідального, працьовитого працівника. Котрий при тотожності себе з роботою не потребує зовнішньої мотивації; • Більшість працівників схильні до теорії "У", але неправильний підхід менеджерів призводить до вибору теорії "Х".	Потребує від менеджера глибокого вивчення мотивів працівників. За умови виокремлення працівників схильних до "Х" або "У" поведінки, можна застосувати дану теорію використовуючи дієві персоналізовані механізми спонукання. Створивши баланс між зовнішніми та внутрішніми системами стимулювання, дозволивши працівникам участь у процесах прийняття рішень та наділивши їх персональною відповідальністю.
<i>Процесуальні теорії мотивації</i>		
Теорія очікувань В. Врума	• передбачає наступні очікування: "витрати праці – результати", "результати – винагороди", "очікувана цінність винагороди (валентність)" котра здатна задовільнити потреби. • мотивація працівника залежить від ступеню взаємозв'язку цих усіх трьох факторів	Відкриває значні мотиваційні можливості за умови постійного зворотного зв'язку керівника з працівниками. Визначення існуючих та актуальних потреб працівників дозволить створити ефективну системи мотивації, що задовільнить усі їхні очікування.
Теорія справедливості С. Адамса	• працівники завжди оцінюють співвідношення між виконаною роботою, витраченими зусиллями і отриманою винагородою; • потрібно дотримуватися принципів справедливості та об'єктивності при встановленні та розподілі винагород; • необхідно враховувати можливу реакцію працівника на несправедливий мотиваційний чинник.	З урахуванням сутності даної теорії, керівники повинні детально роз'яснювати підлеглим принцип розподілу винагород. Потреба у прозорості та відкритості щодо одержаної працівниками винагороди, з детальним роз'ясненням її принципу розподілу, є особливо актуальною до використання у колективах, що працюють за командним принципом.
Комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера	• містить елементи теорії очікувань В. Врума та теорії справедливості С. Адамса; • показує важливість об'єднання в рамках єдиної системи: здібностей, винагород, задоволення, результатів та зусиль працівника; • результативна робота є основною причиною задоволеності працівника.	Дана теорія є комплексною та враховує вагомий перелік факторів котрі визначають взаємозв'язок між докладеними зусиллями, винагородою співробітника та його задоволеністю. Тому її застосування є доречним, адже може формуватися на твердженні, що результативна праця веде до задоволення.

Теорія мотивації	Сутність теорії	Можливість застосування в системі проектного менеджменту
Теорія постановки цілей Е. Локка	• якість цілей робить істотний вплив на мотивацію; • цілі мотивують людей і є регуляторами людської поведінки, для спонукання до дії, необхідний стан напруженості; • для цієї теорії є характерною концепція S.M.A.R.T..	Впровадження теорії є ефективним за умови високого рівня незалежності працівників, прагнення до постановки важкодоступних цілей і розуміння важливості забезпечення високої продуктивності та ефективності. Зазвичай усі ці чинники є присутніми під час проектної діяльності.
Теорія партисипативного управління	• використовується при демократичному стилі управління; • зосередження на задоволенні потреб вищого порядку; • підвищення рівня задоволеності працівників здійснюється завдяки їхньому залученню до процесу управління, що в свою чергу сприяє росту ефективності діяльності організації.	Дозволяє сформувати ефективну систему мотивації, посилити інтеграцію та співпричетність працівників до отриманого результату проекту. Можна об'єднувати з іншими теоріями мотивації котрі досліджують вплив потреб на поведінку людини.

Джерело: сформовано на основі [5; 6; 7, с. 65; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14, с. 2; 15, с. 15; 16; 17, с. 160; 18, с. 39–49]

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Процесуальні та змістовні теорії мотивації мають велике значення у розумінні та управлінні людською мотивацією. Обидва підходи мають різні погляди на природу людської мотивації, проте неможливо стверджувати, що один з них є більш точним відображенням реальності, оскільки вони доповнюють один одного. Змістовний підхід забезпечує просте, статичне представлення компонентів мотивації. Процесуальний підхід фокусується на динамічній взаємодії між компонентами зусиль, здібностей, винагород і результатів діяльності та як вони сприймаються індивідами в робочому середовищі. Загалом, завдяки проведеному дослідженню виникає розуміння того, що не існує ідеального чи єдиного способу мотивації тому процес мотивування працівників повинен бути побудованим на індивідуальному

підході з комплексним застосуванням мотиваційних теорій. Перспективою подальших досліджень є доопрацювання та розвиток теоретичних напрацювань, що були представленими у науковій статті, випробування їхнього впливу на практичних ділянках проєктної діяльності, а також аналіз їхнього впливу на мотивацію працівників у реальних умовах.

Література

1. Герасименко А. В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 209-221. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221) (дата звернення: 13.02.2024).
2. Дуброва Н. П. Змістовні теорії мотивації та їх практичний аспект. *Сучасні тренди розвитку світового господарства в умовах новітніх глобальних викликів* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф., м. Одеса, 17 листоп. 2024 р. Одеса, 2023. С. 80-82. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-333-3-19> (дата звернення: 06.02.2024).
3. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 1-7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103> (дата звернення: 07.02.2024).
4. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 1-9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>.
5. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row Publishers, 1954. 394 p.
6. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Vol. 4, no. 2. P. 142-175. URL: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-x](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-x) (дата звернення: 16.02.2024).
7. Скворчевська Є. Л. Психологія праці : навч. посіб. Харків : Держ. біотехнол. ун-т, 2022. 160 с.
8. McClelland D. C. Managing motivation to expand human freedom. *American Psychologist*. 1978. Vol. 33, no. 3. P. 201-210. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.33.3.201> (дата звернення: 16.02.2024).

9. McGregor D. Human Side Of Enterprise. Management Review. 1957. No. 11. P. 41-49.
10. Vroom V. H. Work and motivation. New York : R.E. Krieger Publishing Company, 1964. 331 p.
11. Adams J. S. Inequality in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. No. 2. P. 267-299. URL: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (дата звернення: 01.02.2024).
12. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1968. 209 p.
13. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57, no. 9. P. 705-717. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705> (дата звернення: 16.02.2024).
14. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52> (дата звернення: 13.02.2024).
15. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1(61). С. 12-18. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2).
16. Менеджмент: графічна і таблицна візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Львів. політехніки, 2020. 208 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту* : підручник. Київ, 2003. С. 160.
18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Прикладні аспекти використання теорій мотивації. *Мотивація персоналу* : підручник. 3-тє вид. Київ, 2011. С. 39-49.

References

1. Herasymenko, A.V. (2022), "Modern theories of work motivation", *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (27), pp. 209-221. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221)
2. Dubrova, N.P. (2023), "Meaningful theories of motivation and their practical aspect", *Suchasni trendy rozvytku svitovoho hospodarstva v umovakh novitnikh hlobal'nykh vyklykiv: materialy Vseukr. naukovo-prakt. konf.* [Modern trends in the development of the world economy in the conditions of the latest global challenges: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], Odesa, Ukraine, pp. 80-82. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-333-3-19>.
3. Butenko, D. (2020), "The theories of motivation: a practical aspect", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
4. Poliuk, M. (2020), "Theoretical approaches to motivation of staff in entrepreneurship", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>.
5. Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York, USA.
6. Alderfer, C.P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no. 2, pp. 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-x](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-x).
7. Skvorchevs'ka, Ye.L. (2022), *Psykhologhiia pratsi* [Psychology of work], Derzh. biotekhnol. un-t, Kharkiv, Ukraine.
8. McClelland, D.C. (1978), "Managing motivation to expand human freedom", *American Psychologist*, vol. 33, no. 3, pp. 201-210. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.33.3.201>.
9. McGregor, D. (1957), "Human Side Of Enterprise", *Management Review*, vol. 11, pp. 41-49.
10. Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, Krieger Publishing Company, New York, USA.

11. Adams, J.S. (1965), "Inequality in social exchange", *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
12. Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, USA.
13. Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation", *A 35-year odyssey. American Psychologist*, vol. 57, no. 9, pp. 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>.
14. Sukrusheva, H.O. (2022), "An adaptation of motivation models' foreign experience as an effective tool of people management at the organization in modern conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 35, pp. 2. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>
15. Boryshkevych, I. Yakubiv, V. and Romaniuk, Kh. (2022), "Use of theories of motivation of human activity in the civil service", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 1 (61), pp. 12-18. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)
16. Kuz'min, O.Ye. (2020), *Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia* [Management: graphical and tabular visualization], L'viv. politekhniky, L'viv, Ukraine.
17. Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H. (2003), *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management], Kyiv, Ukraine.
18. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2011), *Prykladni aspekty vykorystannia teoriij motyvatsii. Motyvatsiia personalu* [Applied aspects of using motivation theories. Staff motivation], Kyiv, Ukraine, pp. 39-49.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2024 р.