

УДК 371.1

DOI: 10.32342/2522-4115-2021-2-22-12

**В.В. ПАЩЕНКО,**

*аспірант кафедри інноваційних технологій з педагогіки, психології  
та соціальної роботи*

*Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

## **ДО ПИТАННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ МОТИВАЦІЇ НОВИХ ЧЛЕНІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ГРУПИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД**

У статті розглянуто поняття мотивації як процес комплексного впливу на поведінку особистості з метою досягнення поставленої мети. Виявлено, що перспективним напрямом мотивації нових членів професійної групи є організація та розвиток командної роботи й формування командно-цільової мотивації. У зв'язку з цим розкрито зміст дефініцій команда, командна робота, професійна група, ґрунтуючись на аналізі яких виявлено основні етапи розвитку команди.

Визначено передумови ефективної командної роботи. Розглянуто мотивацію як рушійну силу та одну з пріоритетних функцій управління. Доведено, що особливості розвитку професійної групи визначають методи та напрями мотивації її членів. З'ясовано особливості мотиваційного процесу команди та розкрито проблему співвідношення мотивації та цілей.

Подано узагальнене розуміння феномена синергетичний ефект, що полягає у зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції.

Проаналізовано основні теорії мотивації за групами: змістовні теорії мотивації, які ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які змушують особистість діяти так, а не інакше (двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда, теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія потреб ERG К. Альдерфера) та процесуальні теорії, які аналізують поведінку людей щодо розподілу зусиль для досягнення різних цілей та вибору конкретного типу поведінки, спрямованої на задоволення потреб (теорія справедливості Дж. Адамса, теорія очікування В. Врума, модель Портера–Лоулера, теорія Х, Y Д. Макгрегора, теорія Z (партисипативного управління) В. Оучі).

*Ключові слова: мотивація, команда, командно-цільова мотивація, професійна група, теорії мотивації, синергетичний ефект.*

**П**остановка проблеми в загальному вигляді. Функціонування сучасних організацій характеризується глибокими інформаційними трансформаціями. Активізуються механізми розвитку інтелектуально-освітнього трудового потенціалу, формування творчих, мотивованих професійних груп.

У сучасних умовах розвиток трудового потенціалу потребує розроблення нових підходів та методів, що ґрунтуються на аналізі процесів та механізмів розвитку цільової мотивації з урахуванням трансформації її структурних елементів.

Безумовно, в інноваційному зовнішньому середовищі лише ефективна спільна діяльність команди гарантуватиме досягнення успішного результату. Відтак необхідно враховувати всі складові внутрішнього світу особистості з метою створення найкращих умов для максимально гармонійного поєднання інтересів, цілей, мотивів та очікувань працівників і організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичною основою дослідження стали наукові праці Д. Рікардо, Ж.-Б. Сея, Й. Шумпетера, Ф. Найта, Дж.М. Кейнса, Е. Хансена, М. Фрідмена, Дж. Робінсона, Е. Тоффлера та ін.

Вагомий внесок у дослідження теорії мотивації в процесі соціально-трудових відносин зробили такі дослідники, як Р. Муха, А. Колот, Н. Лук'янченко, Л. Бунтовська, Д. Богиня, Ю. Зайцев, Г. Гендлер, Л. Шаховська, М. Байє, В. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Лютенс, М. Мескон, А. Маслоу, Б. Скіннер та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на вагому кількість наукових досліджень з питань мотивації персоналу, питання сутності та змісту мотивації нових членів професійної групи залишається малодослідженим феноменом.

**Формулювання цілей статті.** У контексті обраної проблеми метою нашої наукової розвідки є здійснення теоретичного огляду сутності та змісту основних понять дослідження «команда», «професійна група», «мотивація»; визначення сутнісних і змістовних ознак та особливостей формування мотивації в професійній групі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних соціально-економічних умовах на фоні нестабільності зовнішнього середовища головною вимогою до команди постає посилення конкурентоспроможності та гнучкості в процесі внутрішніх та зовнішніх змін. Стратегічно важливим аспектом у діяльності організації постає виявлення та подальше ефективне використання організаційних ресурсів і забезпечення їх максимального генерування, тобто раціональна організація керівником процесу управління є основою ефективності діяльності команди, а головним джерелом, двигуном та резервом будь-яких змін виступає людський ресурс, який потребує постійного підсилення та вдосконалення.

Відомим є факт, що командна діяльність є більш ефективною, ніж індивідуальна, цей феномен має назву синергетичний ефект. Ефект синергії – груповий ефект, виникнення додаткової інтелектуальної енергії при об'єднанні людей у цілісну групу, що втілюється в груповому результаті, який переважає суму індивідуальних результатів [10]. Синергетичний ефект полягає у зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в одну цілісну систему за рахунок так званого системного ефекту.

Досягнення максимального ефекту синергії реалізується в таких функціях: комбінаційне (гармонійне) поєднання внеску кожного учасника команди; функціональної відповідності трудового внеску; параметричної сполученості цих факторів.

У синергетичній дії містяться три основні процеси: адекватне планування, ефективний обмін знаннями та поточною інформацією між співробітниками та координація діяльності, тобто мова йде про феномен «колективне мислення», який може бути ефективним за умови правильної мотивації колективу.

Саме синергетичний ефект сприяє унікальній можливості формування командно-цільової мотивації як у нових членів професійної групи, так і в колективі в цілому.

У результаті здійсненого ґрунтовного аналізу наукової літератури нами було виокремлено визначення, у яких дефініювано поняття «колектив», «професійна група», що найбільше відповідають специфіці нашого дослідження.

Згодні з думкою С. Гайдученко, яка трактує поняття колектив (від лат. *collectivus* – збірний) як групу, сукупність людей, що працюють в одній організації, на одному підприємстві, об'єднаних спільною діяльністю в межах якої-небудь організації, цілі, концепції. У більш широкому сенсі – люди, об'єднані загальними ідеями, інтересами, потребами [6, с. 65].

У межах нашого дослідження колектив розглядатимемо як команду – невелику кількість людей, що мають взаємодоповнюючі вміння, пов'язані спільним задумом, прагнуть до реалізації спільної мети та поділяють відповідальність за її досягнення.

Професійна група за визначенням, поданим у соціологічному енциклопедичному словнику, тлумачиться як сукупність осіб однієї професійної спрямованості, об'єднаних схожими знаннями, навичками та компетенціями, почуттям ідентичності з професією та іншими її представниками, які усвідомлюють спільність інтересів [20, с. 60].

Під професійною групою розумітимемо певну сукупність осіб, яких об'єднує спільна професійна діяльність, що орієнтовані на підвищення економічного та особистісного ресурсів, володіють когнітивним ресурсом та суб'єктивною активністю.

Для професійної групи характерними є специфічні ознаки, а саме: спільна професійна діяльність, що характеризується об'єднанням членів групи на основі спільних завдань та цілей, спільне просторово-часове буття, розділення функцій між членами професійної організації, що призводить до координації дій, встановлення професійної комунікації, обміну інформацією.

Варто констатувати, що ефективна робота в межах професійної групи починається з гарної команди, кожний член якої повинен мати високий професійний рівень, тобто бути компетентним у справі, яку виконує, вміти приймати рішення, брати відповідальність за наслідки та володіти навичками ефективної комунікації та інтеракції з іншими членами команди. У складі команди діяльність кожного працівника залежить від зусиль інших, тому в такому колективі має бути постійний обмін інформацією, відповідальність за досягнення мети, «командна підзвітність», що є потужним мотиватором у процесі досягнення ефективного результату. Однак для нових членів професійної групи постає завдання – пройти певні етапи, кожний з яких є рушійним фактором у процесі формування командно-цільової мотивації: адаптація, групування, кооперація, нормування діяльності, функціонування (рис. 1).



Рис. 1. Основні етапи становлення професійної групи

Важливою рушійною силою у команді та однією з пріоритетних функцій управління виступає мотивація, оскільки система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дозволяє вирішити низку важливих завдань, а саме: визначити рівень професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних професійних функцій, розрахувати співвідношення «витрати–результат діяльності» кожного окремого співробітника та виявити причини, що впливають на суттєві відхилення в показниках, побудувати оптимальний механізм мотивації та стимулювання, спрямований на розв’язання виявлених проблем, визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного та стимулюючого інструментарію.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що на сьогодні існує досить значна кількість наукових досліджень, які стосуються проблеми мотивації персоналу.

Так, науковці Н. Лук'яненко, Л. Бунтовська [12] в навчальному посібнику розглядають фундаментальні й прикладні аспекти мотивації персоналу, аналізують закордонну практику мотивації і стимулювання трудової діяльності. Автори переконані, що мотивація складає основу трудового потенціалу людини, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації трудової діяльності стали предметом вивчення А. Колот [11], зокрема розкривається понятійний апарат, характеризуються сучасні теорії мотивації та їх вплив на практику менеджменту персоналу, наводяться традиційні й нетрадиційні підходи до посилення дієвості матеріальних і нематеріальних стимулів, висвітлюються сутність і методи оцінки персоналу як складові мотиваційного процесу.

Дослідницею Ю. Андрійчук здійснено характеристику зарубіжного досвіду мотивації персоналу в контексті японської моделі [1].

Особливості мотиваційного процесу команди висвітлено в наукових доробках Р. Мухи. Цілком слушною у контексті нашого дослідження є думка дослідниці про те, що команду можна розглядати певною мірою як живий організм, клітинами якого виступають люди, що задіяні в проєкті. Для забезпечення життєдіяльності всього організму, звичайно, потрібні певні поживні речовини, які б забезпечували ріст і процвітання усього цілого. У командній роботі такою «поживною речовиною» виступає мотивація [15].

Колективом авторів О. Білик, А. Полошко визначено основні аспекти формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві, науковцями проаналізовано систему мотивації праці з позиції ключових показників ефективності та здійснено аналіз ефективності впровадження корпоративної системи мотивації праці одного із державних комерційних підприємств [4].

Основою формування мотивації в процесі стратегічного управління підприємством дослідники І. Гращенко, І. Гуца, С. Лавринюк визначають корпоративну культуру, аналізують її сутність і особливості як основи формування мотиваційного механізму в процесі стратегічного управління підприємством задля підвищення продуктивності праці на підприємстві та збільшення його прибутковості [8].

У науковій літературі немає єдиного погляду щодо визначення конструкту «мотивація», багатоманітність дефініцій поняття пояснюється наявністю різних підходів до її дослідження.

К. Субоч, досліджуючи теоретичні аспекти мотивації творчої праці, тлумачить мотивацію як процес вибору людиною певного варіанта цілеспрямованої поведінки, який відбувається під впливом сукупної дії внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, як такі сили виступають внутрішні й зовнішні мотивотворчі фактори, а в результаті сукупної дії цих факторів відбувається виникнення чи актуалізація мотивів, у яких і криється спонукальна причина дій і вчинків людини [21].

Дослідники О. Білорус, Є. Панченко у своєму дослідженні функцію мотивації вбачають у необхідності управління кадрами через колектив і лідерів. Автори наголошують на необхідності знаходження індивідуального підходу до кожного працівника таким чином, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і почав працювати з максимальною віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [23, с. 8–9].

Психологічною умовою організації внутрішнього духовного світу особистості, що визначає вибір спрямованості її поведінки вважають мотивацію С. Ареф'єв, Ч. Йіфань та зазначають: усвідомлення виконавцем, що його робота важлива і суспільно корисна виступає дієвим фактором мотивації в добре керованих підприємствах, оскільки за таких умов у працівників з'являється елемент професійної гордості, співпереживання за успіхи і невдачі підприємства [2].

Слушною нам видається думка науковця В. Пугачова, який мотивацію розглядає як складний процес спонукання особистості до певної поведінки та діяльності під впливом внутрішньоособистісних та зовнішніх факторів. Автор переконаний, що мотивація є результатом багатоступінчастої взаємодії внутрішнього світу особистості (мова йде, перш за все, про її потреби та стимули, які здатні задовольнити ці потреби), а також ситуації, у яких здійснюється сприйняття стимулу та з'являється активність, спрямована на його отримання [18].

Суголосною є думка дослідниці В. Надеждіної, яка визначає цей феномен як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають особистість до дії та надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [22].

Відомі класики М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури розглядають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації. У розумінні дослідників мотивація є ніщо інше як усвідомлений вибір особистістю того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів [14].

Важливою у межах нашого дослідження постає проблема співвідношення мотивації та цілей. А. Маслоу [13] з цього приводу зазначав, що задоволення потреб особистості настільки є значущим для неї, що окрім мети вона вже нічого не бачить. Відповідно, задоволення цих потреб становить кінцеву мету будь-якої діяльності, тому для виявлення мотивації варто звертати увагу на першоджерело діяльності особистості. Автор зазначає, що шлях, який особистість обирає для досягнення мети, визначається її культурними особливостями, тому ця проблема є соціально зумовленою.

Заслуговує на увагу концепція дослідника О. Тихомирова [19], який проблему цілепокладання розглядав з позиції взаємозв'язку цілей та мотивів. На його переконання образ майбутнього результату не може стати метою сам по собі, оскільки це можливо лише за умови його зв'язку з мотивом діяльності особистості.

У контексті постановки завдань визначав мету М. Бернштейн [3]. Так, учений зазначав, що для того, аби сформулювати завдання, необхідно створити образ того, чого варто досягти. Досягнення мети автор пов'язує з ситуаційними процесами та розмежовує їх у часі, саму мету він бачить як модель необхідного майбутнього та наголошує на тому, що мозок повинен конструювати ситуацію майбутнього [3, с. 95].

Мотиваційний фактор забезпечує перетворення знань, умінь і навичок в засоби особистісного та професійного зростання, тим самим сприяючи досягненню професійної майстерності [7].

Вважаємо, що для ефективного стимулювання та мотивації персоналу необхідно створювати інноваційні методики, які мають ґрунтуватися на базі теорій мотивації. Існуючі теорії мотивації розкривають розуміння мотивів трудової діяльності особистості, а також дають інструментарій для ефективного управління цими мотивами на практиці. Дослідження цієї проблематики дозволило зробити висновок, що існує чимала кількість таких теорій. Розглянемо більш детально деякі з них.

Першу групу становлять змістові теорії мотивації, які ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (потреб), які змушують особистість діяти так, а не інакше [16]. Дамо характеристику деяких з них.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга [5] полягає в тому, що автор пропонує використовувати зовнішні (передбачають створення комфортних умов праці) та внутрішні (формування у працівника задоволення від роботи в організації) методи підвищення результативності діяльності. Результати експериментів дозволили автору цієї теорії дійти висновку, що існує дві основні категорії факторів оцінки рівня задоволеності від результату виконаної роботи: гігієнічні фактори, тобто умови праці та мотиватори – досягнення, визнання результатів діяльності, відповідальність, можливість кар'єрного зростання.

Теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда [17] звучить таким чином: особистості притаманні три види потреб: у досягненні (успіху), приналежності (причетності), владі. Згідно з цією теорією потреби розвиваються в результаті навчання та отримання життєвого досвіду. Сутність теорії зводиться до розуміння, що основна частина членів команди намагається бути в перших рядах і цінює статус. Лідери намагаються бути при владі, а одинаки працюють на особистий результат. Якщо розуміти, хто зі співробітників до якої категорії належить, можна знайти підхід до кожного.

Відома теорія ієрархії потреб Маслоу [17], подана автором у вигляді піраміди з п'яти рівнів: 1) фізіологічні потреби; 2) потреба в безпеці; 3) потреба в приналежності; 4) потреба у визнанні; 5) потреба у самовираженні. Сутність цієї теорії полягає в тому, що пірамідою можна пересуватися лише знизу догори, коли потреби більш високого рівня з'являються лише після задоволення потреб нижнього порядку. Учений пропонує розглядати роботу як можливість персоналу задовольнити всі свої потреби.

Теорія потреб ERG К. Альдерфера [17] містить три групи основних потреб: існування (Existence), у спілкуванні з іншими (Relatedness), зростання і розвитку (Growth), які подано в певній ієрархії, однак на відміну від теорії Маслоу, рух ними можливий як згори донизу, так і навпаки.

Друга група теорій мотивації має назву процесуальні – аналізують поведінку людей щодо розподілу зусиль для досягнення різних цілей та вибору конкретного типу поведінки, спрямованої на задоволення потреб. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними [16]. Нижче наведемо основні з них.

Теорія справедливості Дж. Адамса [9] трактується таким чином: основну роль у виконанні роботи та отриманні задоволення відіграє ступінь справедливості (або несправедливості), яку працівники відчують в конкретній ситуації. Працівники суб'єктивно співвідносять отриману винагороду з витраченими зусиллями і співвідносять її з винагородою інших осіб, які виконували аналогічну роботу. Коли особистість стикається з несправедливістю на основі власних суджень, виникає психологічне напруження, і мотивація знижується.

Теорія очікування, постульована В. Врумом [9], базована на взаємозв'язках між зусиллями, яких докладає індивід, його рівнем виконання професійних завдань та бажаністю асоційованих із наполегливою працею результатів. Працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород.

Модель Портера–Лоулера [9] побудована на основі поєднання елементів теорії очікування та теорії справедливості. Модель містить п'ять ситуаційних факторів: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Запропонована Л. Портером і Е. Лоулером модель демонструє важливість поєднання таких складових, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Теорія Х, Y Д. Макгрегора [9] визначає, що працівників можна поділити на два типи: тип Х і тип Y. У процесі управління особами типу Х необхідно використовувати методи заохочення і покарання, змушуючи їх тим самим до праці. Для осіб типу Y важливо створювати оптимальні умови, в яких буде виявлятися їх самомотивація.

Теорія Z (партисипативного управління) В. Оучі [9] є продовженням напрацювань Д. Макгрегора й зводиться до того, що працівник починає працювати краще, якщо має можливість брати участь у діяльності та управлінні організацією.

**Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, сучасні теорії мотивації акцентують на виявленні переліків та структури потреб особистості, що керують її поведінкою (змістові теорії мотивації), а також вивчають процеси самої поведінки, причинність активності (пасивності) в трудовій поведінці (процесні або процесуальні теорії мотивації). Поведінка особистості визначається тим, що її мотивує. Робота працівників – це результат їх здібностей, навичок, досвіду та мотивації.

Для ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами має бути розроблено ефективну модель мотивації, оскільки мотивація спонукає конкретну особистість та команду в цілому до досягнення особистих та колективних цілей.

#### Список використаної літератури

1. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* : зб. наук. пр. 2016. № 846 : Логістика. С. 11–15.
2. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємства в Україні* : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2017. С. 305–314.
3. Бернштейн Н.А. От рефлекса к модели будущего. *Вопросы психологии*. 2002. № 2. С. 94–98.
4. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. Вип. 17. 2018. С.111–118. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf)
5. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К. : Знання, 1992. 244 с.
6. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організації і адміністрування”). Харків : ХНУМГ, 2013. С. 65.
7. Гаркуша І.В. Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2017. № 2 (14). С. 148–155.
8. Гращенко І.С., Гуца І.П., Лавринюк С.Є. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2012. №3–4(4–5). С. 46–51.

9. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
10. Ефект синергії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%97](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%97).
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч.посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
12. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навч. посібник. Донецьк: ДонНУ, 2004. 302 с.
13. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2003. 325 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004. С. 360.
15. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1 (57). С. 94–98.
16. Петров А.Н. Менеджмент : учебник для бакалавров. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2012. 645 с.
17. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посібник; 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
18. Пугачев В.П., Батоврина Е.В., Зайцева Т.В., Опарина Н.Н., Черняева Г.В. Мотивация трудовой деятельности: учебн. пос. М.: Гардарики, 2008. 413 с.
19. Тихомиров О.К. Структура мыслительной деятельности человека. М.: МГУ, 1969. 304 с.
20. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / редактор-координатор Г.В. Осипов. М. : НОРМА, 2000. 488 с.
21. Субоч К.П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_1/060-063.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/060-063.pdf)
22. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимума результата при минимуме затрат ; авт.-сост. В. Надеждина. Минск: Харвест, 2007. 256 с.
23. Herzberg F. The motivation to work. N.Y. : Wiley, 1959. 157 p.

### References

1. Andriichuk, Yu.A. *Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personal v rozrizi yaponskoi modeli* [Foreign experience of staff motivation in the context of the Japanese model]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 2016, no. 854. pp. 11-15. (In Ukrainian).
2. Arefiev, S.O., Yiifan, Ch. (2017). *Motyvatsiinyi makhanizm stymuliuvannia diialnosti robotnykiv pidpriemstva* [Motivational mechanism for stimulating the activities of employees of the enterprise]. *Aktualni problem innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii* [Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: proceedings of the scientific-practical conference]. Kyiv, KNUITD Publ., pp. 305-314. (In Ukrainian).
3. Bernshtein, N.A. *Ot refleksa k modeli budushchego* [From reflex to model of the future]. *Voprosy psikhologii* [Psychology issues], 2002. pp. 94-98. (In Russian).
4. Bilyk, O.M., Poloshko, A.V. (2018). *Formuvannia efektyvnoi korporatyvnoi systemy motyvatsii pratsi na pidpriemstvi* [Formation of an effective corporate system of work motivation at the enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], issue 17, pp. 111-118. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf) (In Ukrainian).
5. Bilorus, O.H., Panchenko, Ye.H. (1992). *Menedzhment: konkurentnozdatnist i efektyvnist* [Management: competitiveness and efficiency]. Kyiv, Znannya Publ., 244 p. (In Ukrainian).
6. Haiduchenko, S.O. (2013). *Teksty lektsii z navchalnoi dystsypliny "Motyvatsiia personal" (dlia studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 "Menedzhment orhanizatsii i administruvannia")* [Texts of lectures on the subject "Staff Motivation" (for 5th year students majoring in 7.03060101, 8.03060101 "Management of organizations and administration")]. Kharkiv, KhNUMH Publ., 111 p. (In Ukrainian).
7. Harkusha, I.V., Kaiko, V.I. *Formuvannia systemy motyviv ta motyvatsiinoho profilu spivrobotnykiv u suchasni nauki* [Formation of a system of motives and motivational profile of employees in modern science]. *Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobelia. Pedagogika i psykholohiia. Pedagogichni nauky* [Bulletin of the Alfred Nobel University. Pedagogy and psychology. Pedagogical sciences], 2017, no. 2 (14), pp. 148-155. (In Ukrainian).

8. Hrashchenko, I.S., Hushcha, I.P., Lavryniuk, S.Ye. *Korporatyvna kulturayak osnova formuvannya motyvatsiinoho mekhanizmu u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom* [Corporate culture as a basis for the formation of a motivational mechanism in the strategic management of the enterprise]. *EKONOMIKA: realii chasu* [ECONOMY: the realities of time], 2012, no. 3-4(4-5), pp. 46-51. (In Ukrainian).

9. Dykan, N.V., Borysenko, I.I. (2008). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, Znannia Publ., 389 p. (In Ukrainian).

10. *Efekt synerhii* [Synergy effect]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%97](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%97). (In Ukrainian).

11. Kolot, A.M. (1998). *Motyvatsiia, stymuliuvannia i otsinka personal* [Motivation, stimulation and evaluation of staff]. Kyiv, KNEU Publ., 224 p. (In Ukrainian).

12. Lukianchenko, N.D., Buntovska, L.L. (2004). *Motyvatsiia personal* [Staff motivation]. Donetsk, DonNU Publ., 302 p. (In Ukrainian).

13. Maslou, A. (2003). *Motivatsiia i lichnost* [Motivation and personality]. Sankt-Peterburg, Piter Publ., 325 p. (In Russian).

14. Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (2004). *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics]. Moscow, Delo Publ., 360 p. (In Russian).

15. Mukha, R.A. *Osoblyvosti motyvatsii roboty v komandi* [Features of motivation to work in a team]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of system approach in economy], 2017, issue 1 (57). pp. 94-98. (In Ukrainian).

16. Petrov, A.N. (2012). *Menedzhment* [Management]. Moscow, Yurait Publ., 645 p. (In Russian).

17. Pryshchak, M.D., Lesko, O.Yi. (2016). *Psykhologhiia upravlinnia v orhanizatsii* [Management psychology in the organization]. Vinnytsia, 150 p. (In Ukrainian).

18. Pugachev, V.P., Batovrina, E.V., Zaitseva, T.V., Oparina, N.N., Cherniaeva, G.V. (2008). *Motivatsiia trudovoi deiatelnosti* [Work motivation]. Moscow, Gardariki Publ., 413p. (In Russian).

19. Tikhomirov, O.K. (1969). *Struktura myslitelnoi deiatelnosti cheloveka* [The structure of human mental activity]. Moscow, MGU Publ., 304p. (In Russian).

20. In G.V. Osipov (Ed.). (2000). *Sociologicheskii yenciklopedicheskii slovar. Na russkom, angliiskom, nemeckom, francuzskom i cheshskom yazykakh* [Sociological encyclopedic dictionary. In Russian, English, German, French and Czech]. Moscow, NORMA Publ., 488 p. (In Russian).

21. Suboch, K.P. *Teoretychni aspekty motyvatsii tvorchoi pratsi* [Theoretical aspects of creative work motivation]. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_1/060-063.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/060-063.pdf) (In Ukrainian).

22. In V.Nadezhdina (Ed.).(2007). *Yeffektivnaia motivatsiia personala. Kak dobitsia maksimum rezultata pri minimum zatrat* [Effective staff motivation. How to achieve maximum results with minimum costs]. Minsk, Kharvest Publ., 256 p. (In Russian).

23. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. N.Y., Wiley Publ., 157 p.

## ABOUT THE ESSENCE AND CONTENT OF MOTIVATION OF NEW MEMBERS OF A PROFESSIONAL GROUP: THE THEORETICAL REVIEW

Valentyna V. Pashchenko, PhD student of the Department of Innovative Technologies in Pedagogy, Psychology and Social Work at Alfred Nobel University (Dnipro)

E-mail: valentinapashchenko1@gmail.com

ORCID 0000-0002-5524-8471

DOI: 10.32342/2522-4115-2021-2-22-12

*Key words: motivation, team, team-specific motivation, professional group, theory of motivation, synergistic effect.*

The concept of motivation is considered as a process of complex influence on personality behavior in order to achieve the set goals. It was established that the promising direction of motivation of new members of the professional group is the organization and development of teamwork and the formation of team-



targeted motivation. In this regard, the content of the definitions of the team, team work, professional group is disclosed, based on the analysis in which the main stages of team development are revealed.

The prerequisites for effective teamwork are defined. Motivation as a driving force and one of the priority functions of management is considered. It is proved that peculiarities of professional group development determine ways and directions of motivation of its members. The peculiarities of the motivational process of the team were clarified and the problem of the ratio of motivation and goals was revealed.

A generalized understanding of the phenomenon of synergistic effect, which consists in increasing the efficiency of activities as a result of integration, is presented.

The main theories of motivation in groups are analyzed: meaningful theories of motivation, which are based on the identification of internal motives that force a person to act like this and not otherwise (two-factor theory by F. Herzberg, theory of acquired needs by D. Mack Clelland, theory of Maslow hierarchy of needs, theory of needs by ERG K. Alderfer) and procedural theories that analyze people's behavior regarding the distribution of effort to achieve different goals and choose a specific type of behavior aimed at meeting needs (justice theory by J. Adams, expectation theory by V. Vrum, Porter-Lawler model, theory X, Y D. McGregor, theory Z (participative management) by V. Ouchi).

*Одержано 21.09.2021.*