

УДК 005.52:005.32:331.101.3(477)

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Мельник А. О., PhD студент, Харківський національний економічний університет імені  
Семена Кузнеця, Харків, Україна

**Анотація** – Розглянуто та проаналізовано сучасні підходи до мотивації персоналу, на основі основних мотиваційних теорій. Визначено головні методи стимулювання персоналу, враховуючи економічний стан країни.

**Ключові слова** – мотивація, підходи, аналіз, персонал

В сучасні кризові часи для України проблема важливості мотивації персоналу не визиває суперечок, саме підхід до важливості людського потенціалу та унікальності цього персоналу використовується не в повному обсязі. В сучасні часи актуальність минулих підходів до мотивації втрачає свою значимість та наряду із нею свої показники ефективності.

Проблемами ефективних підходів до мотивації персоналу займалися багато вчених з усього світу зокрема таких: В. Іванова, Г. Іванченко, М. Міненко, В. Одинцова, А. Егоршин, Т. Мостенська, В. Новак, М. Луцький, М. Міненко, А. Сосіна, А. Колот, О. Вихованський, А. Наумова та багато інших. Кожен з цих науковців представляє своє вирішення проблеми, але детально не було розглянуто саме тему аналізу підходів до мотивації персоналу, який би враховував сьгоднішні вітчизняні особливості.

Тому метою даної статті є спроба проаналізувати сутності сучасних підходів до мотивації персоналу.

Сама теорія мотивації почала активно розроблятися в ХХ ст. Аналіз економічних літератури [5] доводить що, теорії мотивації можна розбити на три групи. Початкові, які складаються виходячи з опиту поведінки людей та застосовування простих стимулів та примусу. Змістовні, які базуються на

ієрархії потреб людини, яка є основною силою, що рухає трудову діяльність людини у процесі сучасного виробництва. Процесійні, які аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення різноманітних цілей та обирає конкретну поведінку.

Порівняльний аналіз основних найвідоміших теорій наведено в табл. 1.

У своїй роботі [1] Н. Асхарова та Г. Москвітінна зазначають, що на рубежі ХХ-ХХІ ст. в розвинених країнах завершився перехід від індустріального до інформаційного суспільства, для якого характерне прискоренням науково-технічного прогресу, глобалізація та розвиток малого бізнесу, орієнтація на споживача і зростанням ролі людського факторка у виробництві. На їх думку саме це впливає на більшу увагу до мотивації трудового персоналу і формування нових теорій мотивації. Вони зазначають, що сучасні системи управління мотивацією праці засновані на обліку мотиваційних ефектів, які дають право на самостійне рішення, на максимальному спрощенню застосування критеріїв оцінки трудової діяльності, на обов'язковому прогнозі трудової поведінки персоналу щодо зміни системи мотивації праці в організації та на моніторингу важливих відхилень від заданої форми трудової поведінки.

На думку І. Шульженко та Т. Сазонової в роботі [9] для побудування управлінської та й виробничої діяльності на новітніх принципах, які будуть спрямовані на формування у персоналу лояльності до самої організації в цілому, та які будуть створювати почуття приналежності до бізнесу, в якому вони функціонують, треба розробити відповідний механізм, а не просто визначити певні правила та пропозиції.

## Порівняльний аналіз теорій мотивації\*

Назва	До якої групи відноситься	Зміст
Теорія М. Туган-Барановського	Змістовна	Виділено 5 основних потреб, які охарактеризовані як, фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та практичні
Теорія Д. МакКлеланда	Змістовна	Запропонував враховувати при стимулюванні працівників вторинні потреби влади, успіху та причетності. Бо на його думку на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені.
Теорія А. Маслоу	Змістовна	Автором виділено такі групи потреб, як фізіологічні, потреби безпеки, поваги, соціальні та потреби самовираження.
Теорія Ф. Герцберга	Змістовна	Автор поділив усі фактори на гігієнічні (політика фірми, умови роботи, заробітна плата, стосунки з начальником, колегами, підлеглими) та мотиваційні (успіх, просування, за службовою ієрархією, визнання).
Теорія ЖВЗ автором якої є К. Альдерфер	Змістовна	Виділено три рівні потреб, та дано назву Теорія ЖВЗ, де Ж – життєві потреби, В – потреби взаємин, З – потреби поваги та самореалізації.
Теорія «Х» та «Y» автором якої є Д. МакГрегор	Змістовна	Всі припущення було поділено на дві групи, першу було названо теорія «Х», це люди які за найменшої можливості уникають роботи і відповідальності, їм не вистачає честолюбства. Визначальними при цьому є проблеми захищеності. У таких обставинах стимулювати може тільки контроль та загрози. Згідно з теорією «Y» за певних умов люди прагнуть до відповідальності.
Теорія «Z» автором якої є У. Оучі	Змістовна	Автор робить висновок, що віра в загальні цілі, сумлінність, довіра, підтримка є основою успіху працівників.
Теорія очікувань, автором якої є В. Врум	Процесійна	Ґрунтується на опікуванні певної події. Якщо очікування високі, то сила мотиву зростає.
Теорія справедливості, автором якої є С. Адамс	Процесійна	Згідно теорії автор зазначає, що працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль.
Теорія Л. Портера та Е. Лоурера	Процесійна	Зазначають, що результати працівників залежать від здібностей, характеру, усвідомлення власної ролі в організації а також зусиль, які докладались для виконання роботи.
Теорія Дж. Аткинсона	Процесійна	Стверджується, що реалізація здібностей, успіх, мотивація трудової діяльності залежать від прагнення досягнути успіху чи небажання отримання негативної оцінки.
Теорія партисипативного управління	Процесійна	Суть цієї теорії полягає в тому, що коли працівник з зацікавленістю бере участь у різних формах діяльності, то він отримує задоволення від цього процесу. Тому підвищується ефективність та максимально розкриваються здібності та можливості працівника.
Теорія матеріального стимулювання праці	Процесійна	Полягає теорія у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці

\*Розроблено автором на основі [7;11].

О. Гуртова в [3] розділяє усі сучасні способи мотивації на економічні та неекономічні. Останні в своїй роботі поділяє на моральні та організаційні. Що до економічних, то вони ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи непрямими, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє відпрацювати в іншому місці). Також зазначає, що усі вони тісно переплітаються і часто плавно переходять один в одного. А часом їх просто важко розділити, бо звичайна грошова винагорода дає можливість не тільки придбати певні блага, але одночасно приносять популярність, повагу, пошану.

Як зазначала І.Шуткіна в роботі [10], у теперішній ситуації, коли нові дієві елементи мотиваційного механізму ще не створені, а економічна ситуація не дозволяє повністю задовольняти базові потреби людини, акцент у мотиваційному механізмі повинен зміститися з життєзабезпечувальної функції праці на творчу. Формування мотивів до праці є індивідуальним. На мотивацію можуть впливати такі індивідуальні особливості людини, як стан здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали та захоплення чимось. Вона характеризує механізм мотивації праці, як цілий комплекс до якого входять економічні, соціальні, психологічні, моральні засоби, що є спонукальними мотивами до праці. Та зазначає, що цим комплексом в тій ці іншій мірі можна управляти, з метою підвищення його ефективності, чи навіть можна викликати до дії зовсім нові мотиви, які можуть з'явитися внаслідок зміни економічних умов тощо. До особливостей мотиваційного механізму вона відносно специфіку його прояву у кожній економічній системі, його мобільність та змінність у часі та просторі.

А. Егоршин в [5] вважає що структура мотивів трудової дії формується з усвідомленням людиною своїх потреб, уявленням тих благ, що людина може

отримати за свій труд, та уявлення того процесу завдяки якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами, які їх задовольняють. Вибір людиною варіантів своєї поведінки залежить не тільки від очікуваного нагородження, але й ще від того, що він повинен буде зробити за це.

Т. Мостенська, М. Луцький та В. Новак в роботі [6] віддають дуже важливу роль в сучасній мотивації персоналу творчої праці співробітників, саме вона на їхню думку буде в разі підвищувати зацікавленість і задоволеність своєю працею, та буде сприяти зростанню активності та нових ідей.

Т. Шафранська та О. Коломієць в [8] зазначають що дуже важливо визначити вже при прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього пріоритетний. Та розподіляють усю мотивацію на фінансову, нефінансову та іншу до якої відносять безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення і заняття спортом. В своїй роботі [8] вони зазначають, що поняття мотивації праці персоналу підприємства варто розуміти як двоєдиний процес, що, з одного боку, охоплює внутрішньо особистісне самостійне формування мотиву як підстави для трудової поведінки кожного працівника, а з іншого, допускає зовні організований процес створення внутрішнього спонукання працівників до дій для досягнення цілей організації в межах посадових повноважень працівників і згідно з планом діяльності підприємства. На їхню думку система мотивації є основним чинником спонукання працівників до праці, але при цьому важливо зазначити, що її розроблення і функціонування переважно залежать від працівників апарату управління, від їхнього професійного досвіду, кваліфікації, ділових рис та інших якісних характеристик. Та зазначають, що до найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця.

Р. Денні – один з провідних світових експертів в області техніки продажів, менеджменту і розвитку особистості, в роботі [4] зазначає що в наші часи керівники повинні вести співробітників за собою – бути лідерами. Для цього необхідно чітко усвідомлювати відмінність між маніпуляціями і мотивацією. В чому різниця? У двох словах: маніпулювати людьми – означає вимагати від них результату, тому що ви як керівник цього хочете. Мотивувати – добиватися, щоб вони зробили щось, тому що самі цього хочуть. Вміння мотивувати співробітників – найважливіший навик управлінця. Це означає вміти спілкуватися, показувати особистий приклад, ставити складні завдання, делегувати, навчати і справедливо винагороджувати. Неможливо мотивувати окремого співробітника чи групу людей, якщо не ставити перед ними чітку мету. Мотивація – це почуття, емоційний стан. Втратити її дуже легко, адже всі ми знаємо, що емоції мінливі. Керівники мусять постійно пам'ятати про це і підживлювати мотивацію співробітників, якщо вона починає знижуватися.

І. Буянова І та А. Рандіна, в своїй роботі [2] виказують таку думку, що ставлення людини до праці, мотиви її трудової поведінки завжди перебувають під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У разі посилення мотивації до ефективної трудової діяльності відбувається утворення мотивів – стимулів. У протилежному разі, якщо працівник відчуває послаблення трудової мотивації, зовнішні чинники відіграють роль анти стимулів, і тоді по суті вони є гальмом для подальшого соціально – економічного розвитку та якісного оновлення трудового менталітету. Також вчені виділяють такі проблеми на сучасних підприємствах нашої країни, як неврахування індивідуальності кожної людини, не звертання уваги на покращення психологічного клімату в колективі, та відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства. Премія не виконувати свою

головну – стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

Згідно даних Державної служби статистики України [12] сучасна економічна ситуація в Україні характеризується самою кризовою з часів її незалежності та зниження місця України в світових рейтингах МВФ по рівню ВВП на душу населення. Спостерігається також збільшення за останні роки рівня безробіття, зростання рівня заборгованості із виплатами заробітної плати, збільшення рівня інфляції, зменшення експорту, дуже повільне зростання доходів на душу населення, можна зазначити складність реальної економічної ситуації України у наш час [12, с. 2], так наприклад заборгованість заробітної плати у 2015 році складала 1880,8 млн. грн., у 2016 році складала 1791,0 млн. грн., у 2017 році складала 2368,4 млн. грн., а з першого по п'ятий квартал 2018 року заборгованість складала 2561,0 млн. грн. Згідно [12, с. 3] рівень безробіття (за методологією МОП), у % до економічно активного населення становив у 2015 році 9,1%, у 2016 році становив 9,3%, у 2017 році становив 9,5%, а у першому кварталі 2018 року становив 9,7%. Також згідно [12, с. 7], експорт товарів у % до відповідного періоду попереднього року становив у першому місяці 2017 року становив 147,6%, у другому місяці 2017 року становив 132,4%, у третьому місяці 2017 року становив 134,3% та у четвертому місяці 2017 року 126,7%, ці показники знизилися до 123,5% у першому місяці 2018 року, до 117,9% у другому місяці 2018 року, до 110,3% у третьому місяці 2018 року, та до 112,8% у четвертому місяці 2018 року.

Тому з точки зору психологічної ситуації населення нашої країни переживає важкі часи, на що впливає багато чинників, таких як інфляція національної валюти, зазіхання на цілісність українських земель, збільшення цін на продукти, зменшення ролі підприємств, як захисників здоров'я в суспільстві, низька конкурентоспроможність вітчизняних виробників. Тому вважаємо, що для сучасного працівника на перше місце

треба ставити матеріальне стимулювання. Нажаль, економічна криза, унеможливило постійне матеріальне стимулювання працівників нашої держави, і саме в цих випадках треба намагатися працювати з немонетарними методами, які теж значною мірою можуть впливати на рівень мотивації персоналу.

Таким чином проведений аналіз сучасних теорій мотивації дозволив виділити їх основні переваги та обмеження. Крім того якісна характеристика економічної ситуації в Україні дозволяє зробити висновок про необхідність сполучення матеріального стимулювання з немонетарними методами, які дозволяють певним чином зняти соціальну напругу в сучасному суспільстві.

Напрямок подальшого дослідження в цій галузі може бути обґрунтування напрямків диференціації підходів до мотивації персоналу в залежності від зовнішніх факторів та внутрішніх можливостей підприємства.

### Список використаної літератури

1. Астахова Н. И. Менеджмент. Прикладной курс [Електронний ресурс] / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитина. – режим доступу: <https://stud.com.ua/19330/menedzhment/menedzhment>. Дата обращения 17.11.2018 р.

2. Буянова І. А. Економічні науки 6. Маркетинг и менеджмент [Електронний ресурс] / І. А. Буянова, А. М. Радніна; Буковинська державна фінансова академія «Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій». – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65318.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65318.doc.htm). Дата звернення 21.11.2018.

3. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навч. посібник / О. О. Гуторова; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327 с.

4. Денні Р. Партнери, а не підлеглі: як правильно мотивувати співробітників [Електронний ресурс] / Р. Денні // Forbes. – 2015. – № 7 (липень). – Режим доступу:

<http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1397316-partneri-a-ne-pidlegli-yak-pravilno-motivuvati-spivrobotnikiv>. Дата звернення 01.12.2018р.

5. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пос. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с

6. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостецька, В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко. –К.: Сузір'я, 2007. – 688 с

7. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів / О. С. Резнікова // Економічний вісник науки України. – 2011. – №1 (19). – С. 133-136.

8. Шафранська Т. Ю. Основні види мотивації працівників [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська, О. В. Коломієць. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm). Дата звернення 21.12.2018 р.

9. Шульженко І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті / І. В. Шульженко, Т. О. Сазонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 2 (41). – С. 79-83.

10. Шуткіна І. С. Шляхи підвищення праці працівників підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Шуткіна. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76718>. Дата звернення: 25.12.2018 р.

11. Студопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_38972\\_protseiyini-teorii-motivatsii.html](https://studopedia.com.ua/1_38972_protseiyini-teorii-motivatsii.html). Дата звернення 09.01.19р.

12. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2018/soes/ukr/osep/osep\\_05\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2018/soes/ukr/osep/osep_05_2018.pdf). Дата звернення 09.01.2019р.

Автори

**Мельник Антон Олегович**, PhD студент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Тези доповіді надійшли 17 січня 2019 року.

Опубліковано в авторській редакції