

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. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.63>
УДК 005.95/.96

*I. Г. Савченко,
к. держ. упр., доцент, заступник директора,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4042-6458>
Н. М. Курилова,
спеціаліст вищої категорії, викладач ЦК «Економіки, управління та адміністрування», ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж» ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7152-1036>
О. О. Пономаренко,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж» ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6030-9380>*

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*I. Savchenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director,
SSU «Kharkiv trade and economic professional college of the State University of trade and economics»
N. Kurilova,
Specialist of the highest category, Lecturer of the CC «Economics, Management and Administration»,
VSP «Kharkiv Trade and Economic Vocational College» DTEU
O. Ponomarenko,
Applicant for the first (bachelor's) level of higher education in the specialty "Management", VSP "Kharkiv Trade and Economic Faculty College" DTEU*

RESEARCH OF THEORIES OF MOTIVATION AND THEIR INFLUENCE ON THE WORK EFFICIENCY OF EMPLOYEES OF A COMMERCIAL ENTERPRISE

У статті досліджено основні загальноприйняті визначення поняття «мотивація» і «стимулювання». На основі аналізу підходів до сутності процесу трудової мотивації персоналу уточнено економічну сутність поняття «мотивація». Пропонується під мотивацією розуміти процес представлення стимулів, що забезпечує перетворення їх в мотиви для робітників після попередньої оцінки останніх. В ході дослідження було виявлено, що центральне місце в сучасних методах управління персоналом заключається в розробці питань розвитку та удосконалення систем мотивації працівників торговельних підприємств. Як результат, продумана і організована система мотивації, дозволить керівництву підприємства створити дієвий і ефективний інструмент, як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. При цьому виявлено, що керівники вітчизняних підприємств використовують застарілі підходи до формування системи стимулів, які мають короточасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект. Це обумовлено рядом причин:

людськими потребами – як матеріальними, так і нематеріальними – потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повністю на 100%, і як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають; звичкою – цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу. В статті проаналізовано класифікацію типів мотивації робітників. Виявлено, що відповідно до сучасних умов функціонування торговельних підприємств, мотивацію доцільно розглядати не тільки з боку матеріальних і нематеріальних стимулів. Сьогодні, працівників підприємств доцільно розглядати з позиції партнера організації, а не тільки з позиції підлеглого. Тому, дослідження показало, що класифікація видів мотивації в розрізі матеріальних-нематеріальних стимулів значно розширилася, і зараз орієнтована більше на потреби персоналу. Також

проведено аналіз праць теоретиків менеджменту, який показав, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій. Чисельні теорії мотивації, незважаючи на їх ґрунтовність, не дозволяють розробити чітку та дієву систему мотивації персоналу підприємства. Кожна з них розкриває і моделює окрему, обмежену сторону діяльності людини. Для того щоб перебороти таку однобічність і обмеженість, доцільно поєднати ключові ідеї різних теорій, оскільки вони доповнюють одна одну. Таким чином, для побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства необхідно визначати ключові потреби працівників, пов'язувати їх із цілями підприємства за рахунок різних видів винагород та враховувати індивідуальні особливості персоналу та стан середовища в процесі створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства.

The article examines the main fundamentally accepted concepts of “motivation” and “stimulation”. Based on the analysis of approaches to the essence of the process of labor motivation for personnel, the economic essence of the concept of “motivation” was clarified. The process of presenting incentives is proposed under motivation, which will ensure their transformation into motives for workers after a preliminary assessment of the rest. During the investigation, it was revealed that the central point in current methods of personnel management is the development and improvement of motivation systems for commercial workers. As a result, a motivation system has been thought out and organized to allow the management of the enterprise to create an active and effective tool, both for recruiting new personnel and for stabilizing the work place. In this case, it was revealed that the workers of veterinary enterprises use old approaches to the formation of a system of incentives that may cause a short-term influx on the worker and ensure a permanent effect. This is due to a number of reasons: human needs - both material and intangible - require the power of growth, so they may not be satisfied 100%, and as only people begin to consume more, then and

immediately grow; a spark - this mechanism does not allow people to enjoy the singing benefits for a long time; If a worker is constantly being asked to raise his salary, praising him or, at the same time, shouting out dissatisfaction, then within a few hours these events will become everyday occurrences for him, and we will not lose respect for them. The article analyzes the classification of types of motivation of workers. It has been revealed that the functioning of commercial enterprises is clear to modern minds, the motivation must be looked at not only from the side of material and intangible incentives. Today, it is important for business leaders to look at it from the position of a partner in the organization, and not just from the position of a subordinate. Therefore, the research showed that the classification of types of motivation in terms of material and non-material incentives has significantly expanded, and is now more focused on the needs of staff. An analysis of a number of management theorists was also carried out, which showed that most authors study staff motivation through the prism of motivational theories. Numerical theories of motivation, regardless of their basicity, do not allow the development of a clear and efficient system of motivation for enterprise personnel. The skin of them opens and models the side, the edged side of human activity. In order to overcome such one-sidedness and generalization, it is necessary to completely combine the key ideas of different theories, so that they complement each other. Thus, in order to create an effective motivation system, it is necessary for enterprise personnel to identify the key needs of workers, engage them with the goals of the enterprise for the production of various types of grapes and provide individual characteristics of the personnel and the middle ground in the process of creating an effective system of motivation for the personnel of the enterprise.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, система мотивації, теорії мотивації, кадрова політика.

Keywords: motivation, incentives, personnel, motivation system, theories of motivation, personnel policy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічні можливості і забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства в умовах жорстокої конкуренції у вирішальному ступені зумовлюється тим, наскільки повно в системі внутрішньо фірмового менеджменту вирішені задачі управління персоналом, формування стратегії управлінської компетенції, відбору працівників, здатних на високому професійному рівні провести стратегічні зміни. Як підкреслюють зарубіжні вчені-економісти з управління, торговельне підприємство, яке агресивно діє у своєму середовищі, запроваджує інноваційні технології, орієнтовані на якість, адаптивну за внутрішньою побудовою своїх управлінських систем, все більшою мірою залежить від людського капіталу. В умовах зростаючої конкуренції основною цінністю і ключовим чинником успіху будь-якого торговельного підприємства є персонал, унікальність якого полягає в тому, що він має властивість збільшувати свою цінність з часом при правильно вибраній кадровій політиці, яка напряду залежить від ефективності системи мотивації. . Тому актуальність даної теми дослідження полягає в тому, що для побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства необхідно визначати ключові потреби працівників, пов'язувати їх із цілями підприємства за рахунок різних видів винагород та враховувати індивідуальні особливості персоналу, стан середовища в процесі створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, які стосуються мотивації, розробки та впровадження системи мотивації та стимулювання персоналу, останнім часом присвячено багато публікацій у періодичній літературі, випущено багато підручників і монографій, до яких можна віднести роботи А. Р. Алавердов, У. Буковіч, М. В. Паландій, А. Колот, Гріфін Р. С., Виханский О. С. та ін. В області трудової мотивації накопичено значний практичний досвід за кордоном. Основними іноземними дослідниками є В. Врум, Ф. Гецберг, С. Керолл, Д. та Л. Бергер, А. Маслоу та

ін. Всі вони, в межах своїх досліджень, розглядають основні проблеми управління персоналом на підприємствах та шляхи його ефективного мотивування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної статті полягає в дослідженні проблеми мотивації персоналу, та пошуку шляхів удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах нових економічних відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання вимагають змін у системі управління персоналом у вітчизняних організаціях. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Вирішальним фактором успішності будь-якої людської діяльності є мотивація.

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у систем управління підприємством. Вона доповнює адміністративне управління, яке включає розробку та виконання планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів і розпоряджень. Це непряме управління, що здійснюється через інтереси працівників за допомогою специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної та моральної зацікавленості в роботі та досягненні високих результатів [1].

Безсумнівно, ефективність управління персоналом та його мотивації безпосередньо впливає на економічний та соціальний ефект підприємства, а також на кінцевий результат його діяльності. Сучасний механізм трудової мотивації у вітчизняній економіці недостатньо розроблений, оскільки на практиці часто застосовується метод проб та помилок. Це, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність національних підприємств. Тому розробка шляхів підвищення мотивації персоналу є одним із першочергових завдань, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Центральне місце у сучасних методах управління персоналом – питання розвитку та удосконалення систем його стимулювання. Але, удосконалення системи стимулювання трудової діяльності без знань мотивації та де мотивації персоналу неефективно. Чим більше система стимулювання відповідає мотивації робітника, групи, колективу, тим сильніше дія такої системи та вище ефективність стимулів. Організації чиї співробітники добре працюють, в цілому показують кращі результати, а зміна ставлення працівників до праці підвищує прибутковість компанії. Таким чином, необхідно розглянути поняття трудової мотивації та визначити основні шляхи її підвищення.

Адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники малих підприємств звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним.

У керівників малих підприємств виникає маса питань щодо організації системи мотивації персоналу: як саме організувати систему мотивації? Чому вона не завжди ефективна? Які витрати цих заходів? Які ключові елементи цієї системи? На думку Е. Власової [2] відповіді на ці питання важливі, в першу чергу, для керівників, що вирішують такі завдання: узгодження власних цілей персоналу з цілями організації; вирішення проблем з плинністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу; утримання висококваліфікованих спеціалістів; вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Качан Є. П	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Колот А. М.	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В. М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Кусакин В.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С. П., Де Ченцо Д. А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Завлин Г. Н.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Джерело: сформовано на основі [1-4]

Як правило, керівники малих підприємств використовують систему стимулів, які мають короточасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що, на думку авторів роботи [5], обумовлюються:

– людськими потребами як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повністю на 100%; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

– звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу).

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже

важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації.

Важливо зазначити, що матеріальна мотивація дещо поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Система винагород базується на стратегії та цілях компанії, передбачаючи заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі. Роботодавець не може підвищити заробітну плату один раз і підтримувати цей рівень кілька років, оскільки така мотивація не буде ефективною. Необхідно періодично коригувати рівень заробітної плати та премій, щоб працівники не звикали до цього і не сприймали це як належне.

Удосконалення системи мотивації персоналу є одним із головних завдань керівників усіх рівнів. Уміння мотивувати людей є однією з головних компетенцій керівника – лідера. Система преміювання та соціальних пільг, корпоративні програми нематеріального стимулювання є важливими елементами в системі мотивації персоналу, але не гарантують стійко високого рівня мотивації співробітників. Зміст роботи, стиль керівництва, взаємовідносини в колективі, можливості професійного і кар'єрного зростання, визнання, це ті фактори в системі мотивації персоналу, які впливають на рівень мотивації співробітників іноді істотно більше, ніж рівень винагороди.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [4].

Таким чином, на основі аналізу підходів до визначення економічної сутності поняття «мотивація» пропонується під мотивацією розуміти процес

представлення стимулів, що забезпечує перетворення їх в мотиви для робітників після попередньої оцінки останніх.

У сучасній практиці виділяють наступну класифікацію типів мотивації робітників [3]:

- «Інструменталіст» – це тип працівника, який байдужий до форми власності, роботодавця та інших видів заохочення; його мотивація спрямована виключно на чистий заробіток, бажано готівкою.

- «Професіонал» – для такого працівника найважливіша умова діяльності – реалізація своїх професійних навиків та можливостей. Це програмісти, вчені, музиканти та художники. Проте серед двох останніх категорій часто зустрічаються люди, які у своїй діяльності орієнтовані на визнання з боку оточуючих;

- «Патріот». Основа його мотивації – високі ідейні та людські цінності. Це вчителі та викладачі вищих навчальних закладів, керівники дитячих гуртків, лікарі, які працюють у державній системі охорони здоров'я, та військові. Тобто всі ті, хто працює на благо суспільства, не зважаючи на скромну винагороду з боку держави;

- «Хазяїн» – це тип працівника з необмеженими потребами, чия мотивація базується на досягненні та примноженні багатства. Це передусім клас підприємців, які йдуть на ризик заради збільшення власного капіталу, створюючи при цьому нові продукти та робочі місця. Однак, на відміну від попереднього типу працівників, вони думають насамперед про своє власне благо, а не про благо суспільства.

- «Люмпен» – Працівник, який віддає перевагу рівному розподілу матеріальних благ, постійно відчуває заздрість та незадоволеність порядком розподілу благ у суспільстві. Це, наприклад, «добровільні» безробітні.

Саме тому, незалежно від існуючих типів працівників, необхідно формувати цілісну систему мотивації кадрів, враховуючи особливості кожного з них. За джерелами виникнення мотивів розрізняють внутрішню і

зовнішню мотивацію. Зовнішня мотивація пов'язана з оцінкою успішності роботи співробітника керівництвом компанії.

За спрямованістю на досягнення цілей фірми розрізняють позитивну мотивацію, яка сприяє ефективному досягненню цілей, та негативну мотивацію, яка цьому перешкоджає. До позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи та т. ін.

Демотивація – це перш за все матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді.

Демотивація – це насамперед матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості та пониження в посаді. Існує також класифікація мотивації залежно від форми задоволення потреб, яка включає два основні типи: матеріальне заохочення (економічна мотивація) та нематеріальні стимули (соціальні або моральні; організаційні) (Рис. 1).

Найкращим стимулом для ефективної роботи співробітників є справедлива оцінка виконаного завдання. Однак, якщо оцінка затримується або праця оцінюється за стандартом, не враховуючи індивідуальні результати, мотивація працівника буде знижуватись. Що стосується премій за особливі досягнення, або інших матеріальних винагород, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб всі співробітники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь всіляко заохочується керівництвом фірми.

При всій ефективності та універсальності грошових заохочень обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це люди з різними життєвими цінностями та установками.

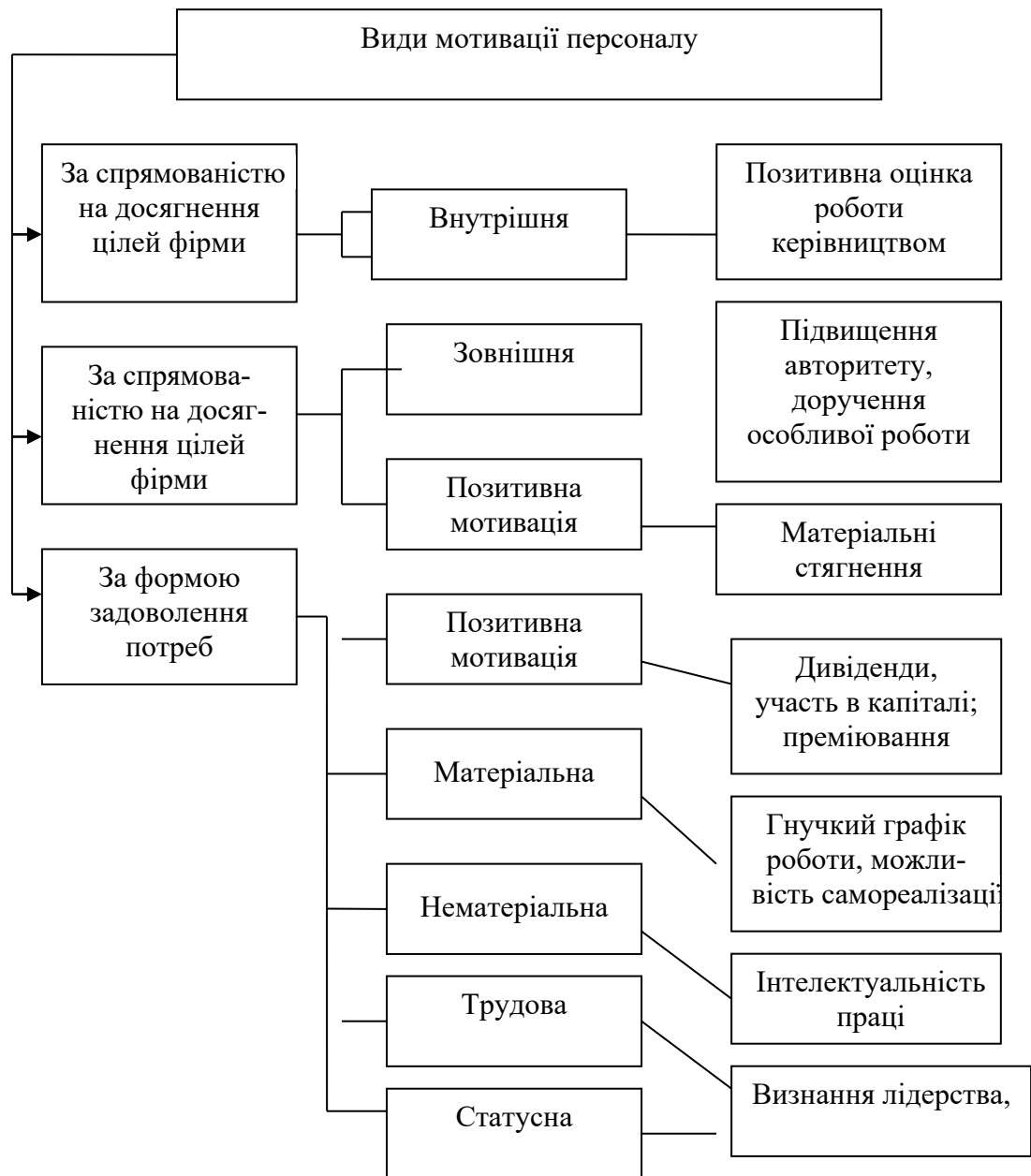


Рис 1. Види мотивації персоналу

Джерело: сформовано на основі [3]

Більше того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, що займають однакове положення в службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі. У багатьох випадках просто необхідна моральна компенсація і чинник врівноваження, в ролі якого виступають методи нематеріального заохочення.

Соціальні або моральні мотиви та стимули базуються на моральних цінностях людини, розуміння цінності та корисності цієї праці. Організаційна (або адміністративна) мотивація спирається на закріплене законом право роботодавця вимагати від працівників виконання ухвалених правил трудової діяльності, які регламентуються як Кодексом законів про працю України [6], так і внутрішніми документами. Такий вид мотивації передбачає також і засоби заохочення, які поєднують її з економічною та соціальною мотивацією, пов'язуючи всі види мотивації у єдину систему.

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом компанії, можливістю проявити себе в різних аспектах життя фірми, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого співробітника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання.

Ще одним методом нематеріального стимулювання є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття як *team-building*. До основних складових процесу створення команд відносяться:

- формування та розвиток навиків командної праці (*team skills*) – спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди;

- формування командного духу (*team spirit*) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників;

- формування команди (*teambuilding*) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Не менш важливим методом є соціальна політика організації. По-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіттям тощо), встановлені на державному чи регіональному рівні. По-друге, організації надають своїм працівникам і членам їхніх сімей додаткові пільги, пов'язані з матеріальним стимулюванням, за рахунок коштів, виділених з фондів соціального розвитку організації.

Серед учених та економістів-практиків нерідко вживаються терміни, такі як: потреби, мотив, мотивація, стимул, стимулювання винагорода та ін. На нашу думку, у контексті нашого дослідження необхідно детальніше розглянути суть цих понять. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії [7].

Мотиви можуть бути внутрішніми, що виникають із ставлення людини до своєї діяльності, і зовнішніми, пов'язаними з впливом певних факторів, які існують незалежно від неї і активуються іншими людьми або обставинами [8].

На думку Виханського О. С., мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні і зовнішні рушійні сили [4]. Не можна заперечувати той факт, що мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб. Але, як показує практика, наявність однакових потреб у різних людей зовсім не гарантує виникнення однакових мотивів і дій.

В економічній літературі, поряд із категорією «мотив», широко використовується термін «стимул». На жаль, немає однозначного трактування їх співвідношення. Існує також думка про тотожність категорій мотиви та стимули.

Термін «стимул» (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, причину, що спонукає. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо) [4].

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним із перших, хто почав вивчати цю проблему з економічної точки зору, був класик англійської політичної економії Адам Сміт. Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності.

Суттєвий внесок у створення і розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834-1876) вважав за необхідне покращувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833-1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта щодо поведінки людей – «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865-1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні; потреби практичного характеру.

Серед багатьох об'єктивних чинників, які визначають поведінку людини, Тейлор виділяв систему стимулювання праці та дисциплінарні заходи (економічні покарання). Він вважав, що основною причиною низької продуктивності праці є недоліки в системі стимулювання. Тейлор, його колеги та послідовники усвідомили всю недоречність постійного балансування робітника на грані голоду. Вони зробили мотивацію методом «батога і пряника» ефективнішою, запропонували поняття достатнього щоденного виробітку і запровадивши систему оплати праці пропорційно збільшенню виробітку понад норму.

Елтон Мейо був одним з небагатьох академічно освічених людей свого часу, що володів як вірним розумінням наукового управління, так і підготовкою в області психології. Він обґрунтував, що матеріальні засоби стимулювання працівників не завжди діють ефективно та не призводять до бажаного результату в збільшенні продуктивності праці [5].

Подальший розвиток наукової думки простежується у теорії Д. Мак Грегора «Х» і «Y». У теорії «Х» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, який має задатки рабської психології. Отже, як основний мотивуючий стимул застосовується примушення, а допоміжний матеріальне заохочення. Теорія «Y» відображує поведінку передової, творчо активної частини суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у такій послідовності: самоствердження, моральне й матеріальне заохочення, примушення.

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на поведінку людини, в своїй основі базуються на виявленні індивідуальних потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності.

Ця проблема досліджувалась рядом науковців, які працювали над питанням мотивації працівників, зокрема Абрахамом Маслоу, К. Альдерфером, Фредеріком Герцбергом і Девідом МакКлеландом. Вони намагалися створити єдину схему ієрархії мотивів у поведінці людини,

цікавлячись питанням: чому, маючи одночасно кілька потреб, людина задовольняє їх у певній послідовності.

Створюючи свою теорію мотивації у 1940-х роках, А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб. Створюючи свою теорію мотивації в 40-і роки 20 сторіччя, А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб. Він вважав, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби належності і причетності, потреби визнання і самоствердження. По теорії А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури. На його думку задоволення потреб вищих рівнів можливе лише за умови задоволення нижчих [9].

Теорія К. Альдерфера [10] також заснована на врахуванні трьох груп потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання в його теорії також має місце ієрархічна структура потреб. Однак, він відкидає твердження, жорсткого переходу сходинками потреб лише знизу вгору, а припускає рух також згори донизу якщо незадоволені потреби вищого рівня.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга ґрунтується на зв'язку ефективності та якості роботи співробітників із факторами, що нерівнозначні в процесі задоволення потреб: занепокоєння і незадоволення працею і винагородою та мотивуючі фактори [9].

Іншою теорією мотивації, що робила основний наголос на потреби вищих рівнів, була теорія Давида Мак-Клелланда, який вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля і як обирає вид поведінки. Згідно процесуальних теорій, поведінка являється функцією сприйняття та очікування, які пов'язані з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраної особистістю типу поведінки. Основними процесуальними теоріями мотивації являються теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера Лоулера [10].

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода, та валентність (ступінь задоволення винагородою). Приймаючи рішення про те, що робити і які зусилля витратити, людина спочатку повинна відповісти на питання: навіщо це робити, що вона отримає в результаті успішного виконання роботи, і наскільки цінною буде винагорода.

Отже, згідно з цією теорією, інтенсивність праці робітника напряму залежить від почуття в справедливій їй оплаті. Завдання керівництва підприємства полягає в тому, щоб пояснити працівникам, які отримують меншу винагороду, що зі зростанням результативності винагорода також буде зростати.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі свідчать, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує важливість об'єднання таких складових, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття, в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідна активна діяльність відділу управління персоналом, яка має визначити значення окремих мотиваційних чинників та їх вплив на діяльність персоналу підприємства.

Огляд і аналіз праць вітчизняних та зарубіжних теоретиків менеджменту показали, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій. Теорії мотивації представляють собою сукупність положень, принципів, законів і закономірностей, які відображають зміст і аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективної мотивації та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Петюх В. М. [9] виділяють такі підходи до мотивації праці: владний примус, метод «батога і пряника», змістовний, процесуальний, комплексний. А. Колот [8] наводить такі підходи: школа наукового управління, доктрина людських відносин, змістовні і процесуальні теорії, менеджмент «людських ресурсів». Т. Лепейко виділяє три основні школи: західну (матеріалістичну), вітчизняну (діалектико-матеріалістичну) та неоматеріалістичну. За В. Чирковим, теорії поділяються на концепції «раннього наукового управління», теорії людських відносин та моделі мотивації, розроблені в рамках теорії самоактуалізації.

Сьогодні для України особливий інтерес становлять теорії, які знайшли широке застосування в країнах з розвиненими ринковими відносинами. В таблиці 2 наведено сучасні теорії мотивації, які розглядаються у роботах, присвячених мотивації персоналу. Існування великої кількості таких теорій свідчить про надзвичайну складність і багатогранність цього процесу.

Таблиця 2. Узагальнення закономірностей регулювання поведінки людини, які представлено в сучасних теоріях мотивації

Теорія / автор	Закономірності поведінки
1	2
Змістовні теорії	
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Людина діє під впливом незадоволених потреб п'ятих рівнів. Потреби задовольняються послідовно: вищі не будуть задоволені, якщо не задоволені потреби нижчих рівнів
Теорія існування, відносин і зростання К. Алдерфера	Поведінка людини детермінується незадоволеними потребами трьох груп: існування, відносин, зростання. При цьому рух може бути як вгору по ієрархії, так і вниз за неможливості задоволення потреб вищого рівня
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Поведінка людини залежить від факторів гігієни, які пов'язані з оточуючим середовищем, і мотиваційних факторів, які пов'язані з характером і сутністю роботи
Теорія зустрічних потреб Д. МакКлелланда	Оскільки потреби нижчих рівнів в основному задоволені, на поведінку людини впливають потреби успіху, влади, співучасті
Модель паралельної мотивації Виготського Л. С.	Вищі і нижчі потреби існують паралельно, тому і механізми їх задоволення також повинні існувати паралельно і незалежно
R-теорія Подольчака Н. Ю.	Поведінка і мотиви людей пояснюються схильністю до ризику

Продовження таблиці 2.

1	2
Процесні теорії	
Комплексна процесна теорія Л. Портера, Е. Лоулера	Трудове зусилля і прагнення виконати роботу залежать від привабливості, цінності винагороди, очікуваної за досягнення трудової мети, оцінює вірогідність її реалізації і отримання винагороди
Теорія очікування В. Врума	Сила мотивації до праці залежить від оцінки людиною співвідношення результатів праці і витрачених зусиль, скоригованих на справедливість і значимість винагороди, а також на рівень задоволеності від роботи
Теорія неупередженості (справедливості) Дж. С. Адамса	Люди суб'єктивно порівнюють отриману винагороду із витраченими зусиллями, а також із винагородою інших на такій посаді і відповідно корегують свою поведінку
Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгер	Люди, в першу чергу, прагнуть оцінювати свої досягнення шляхом порівняння себе з іншими людьми, а не за абсолютними показниками, на основі чого змінюють свою поведінку
Теорія підкріплення Скіннера Б. Ф.	Мотивація залежить від минулого досвіду людини, від наслідків її дій у минулому. Головною є оцінка результатів діяльності працівника і правильне співвідношення моральних і матеріальних стимулів
Теорія постановки цілей Е. Локка	Поведінка людини детермінується цілями, які вона ставить перед собою і заради яких діє
Теорія балансу між спонуканням і вкладом Барнарда С. І., Саймона Х. А.	Рівновага між спонуканням членів організації до активної діяльності та їх ре-альним вкладом у досягнення цілей організації забезпечується за допомогою дозованої видачі винагороди
Теорія "типових перемінних" та індивідуального вибору Т. Парсонса	Індивід обирає поведінку, виходячи з конкретних ситуацій в організації. Цей вибір залежить від того, як працівник оцінює ситуацію, що він бажає в даній ситуації, і як може впливати на ситуацію
Теорія мотивації соціального вивчення А. Бандури	Поведінка людини пояснюється символічними процесами, замінюючим вивченням і самоконтролем
Теорія характеристик роботи Р. Хакмана, Г. Олдхема	На мотивацію впливають такі характеристики, як різноманітність роботи, її значимість, результативність, самостійність при виконанні, зворотний зв'язок
Теорії «поля» (відносин)	
Теорія Х і У Д. Мак-Грегора	Згідно з теорією Х працівники ледачі, безініціативні, працюють лише під примусом, для них підходить жорстке керівництво. Інші (теорія У) здатні до самомотивації, отримують задоволення від самої праці

Продовження таблиці 2.

1	2
Теорія Z В. Оучі	Головним у забезпеченні ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, тобто забезпечення демократичного стилю керівництва, залучення підлеглих до прийняття рішень, довіра, такт, близькість
Теорія орієнтації на роботу Голдторпа Д. Х., Д. Локвуда	Поведінка людини залежить від пріоритетних орієнтацій членів організації: інструментальної, бюрократичної орієнтації, орієнтації на основі співучасті чи професійної орієнтації
Системи управління людськими ресурсами Р. Лайкерта	На продуктивність праці значний вплив здійснює стиль керівництва
Концепції людини Е. Шейна	Згідно з концепцією раціональної економічної людини, соціальної людини і складної людини, працівники мотивуються відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію значний вплив здійснюють міжнаціональні культурні відмінності
Теорія поля К. Левіна	Поведінка людини є функцією особистісних факторів та факторів оточення
Концепція організаційного зростання Г. Літвіна, Р. Стрінгера	Ставлення до виробництва, людей, творчості тощо формується під впливом організаційної культури, соціального середовища

Навіть за умови детального дослідження, численні теорії мотивації не забезпечують чіткої та дієвої системи мотивації персоналу підприємства. Кожна з них розглядає та моделює лише певний аспект людської діяльності. Для подолання цієї однобічності і обмеженості доцільно об'єднати ключові концепції різних теорій.

Отже, для створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства необхідно визначити основні потреби працівників, зв'язати їх з цілями підприємства шляхом використання різних видів винагород та врахувати індивідуальні особливості персоналу та особливості середовища праці.

Література

1. Левицький В. В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.
2. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В. А. Савченко. Київ : КНЕУ, 2012. 352 с.
4. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навч. закл. / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
8. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.
9. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
10. Adams J. S. Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267-299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

References

1. Levyts'kyj, V.V. (2022), Operatsijnyj menedzhment [Operational management], Volyns'kyj natsional'nyj universytet imeni Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine.
2. Buniak, N.M. (2023), Menedzhment orhanizatsij [Management of organizations], Volyns'kyj natsional'nyj universytet imeni Lesi Ukrainy, Luts'k, Ukraine.
3. Savchenko, V.A. (2012), Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Strapchuk, S.I. Mykolenko, O.P. Popova, I.A. and Pustova, V.V. (2020), Menedzhment [Management], Vydavnytstvo «Novyj Svit – 2000», L'viv, Ukraine.
5. Sumets', O.M. (2021), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.
6. Khmil', F.I. (2013), Osnovy menedzhmentu [Basics of management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
7. Khmil', F.I. (2006), Upravlinnia personalom [Personnel management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
8. Shehda, A.V. (2014), Menedzhment [Management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
9. Shokun, V.V. (2015), Osnovy menedzhmentu [Basics of management], Universytet Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
10. Adams, J.S. (1965), “Inequity in social exchange”, Advances in experimental social psychology, vol. 2, pp. 267–299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Стаття надійшла до редакції 13.06.2024 р.