

## АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 331.101.3

Тимчук Т.О., студентка 4 курсу  
Факультету економіка та права  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

В сучасних умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією на ринку та невизначеністю й мінливістю зовнішнього середовища, конкурентоздатність підприємств значною мірою обумовлюється рівнем розкриття та використання сильних сторін персоналу. І саме висока мотивація персоналу забезпечує реалізацію амбітних цілей підприємства, дозволяє подолати кризові явища та здійснювати розвиток. Мотивація є результатом впливу на людину великої кількості чинників, що, в свою чергу, обумовлює існування широкого спектру методів мотивації, вибір і застосування яких в теорії і повинні забезпечити належний рівень активності персоналу в трудовій діяльності.

Дослідженню методів мотивації присвячено роботи таких видатних вчених, як Ф. Герцберг, О. Леонтьєв, Д. Макклеланд, А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Хакман, Р. Гасанов [1 – 4]. Втім, дія окремого методу мотивації завжди посилюється чи нівелюється іншими факторами, а отже – для отримання необхідного рівня трудової активності доцільно розглядати комплексну дію методів, яка незважаючи на чисельні дослідження, залишається недостатньо висвітленою і потребує подальшого дослідження.

Метою статті є визначення переваг та недоліків, що притаманні сучасним моделям мотивації для обґрунтованого прийняття рішень щодо формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Оскільки вплив окремого метода мотивації завжди пов'язаний із супутніми йому умовами та впливом інших чинників, для розуміння того, що саме забезпечує належний рівень мотивації, слід погодитися з тим, що реальний рівень мотивації забезпечується не частковими діями

менеджменту, а більш широким та складним механізмом мотиваційних чинників, які традиційно склалися в рамках національних моделей управління [2]. При цьому мотиваційні моделі мають певні структуру та особливості, які, в свою чергу, мають як сильні, так і слабкі сторони. Аналіз найбільш поширених мотиваційних моделей – японській та американській – з точки зору мотивуючої дії їх структурних елементів, наведено в табл. 1 та 2.

Таблиця 1

Особливості та структурні елементи японської моделі мотивації  
(узагальнено з використанням [3; 4])

Структурні елементи та особливості мотивації	Переваги	Недоліки
1. Управлінські рішення приймаються колективно на основі одноголосності	Створюються умови для самовираження та прояву соціальної активності	Може виникати фрустрація тих, чия думка не підтримується
2. Колективна відповідальність	Підвищується роль соціальних факторів у мотивації праці	Зменшення індивідуальної продуктивності у спільній роботі
3. Гнучка структура управління	Зростає мотивація до вирішення неординарних завдань	Втрата інтересу до вирішення рутинних завдань
4. Неформальна організація контролю	Зростає роль самоконтролю діяльності	Не діє при низькому рівні відповідальності працівника
5. Колективний контроль	Більш ефективно при вирішенні завдань, що складно формалізувати	Можлива втрата єдності колективу через розбіжності в оцінках
6. Уповільнена оцінка роботи працівника і службовий зріст	Домінуючий мотив – зростання професіоналізму та якості	Складно забезпечити необхідний зворотний зв'язок
7. Орієнтація управління на групу	Мотивація через широке коло соціальних зв'язків	Можливі розбіжності між колективною думкою та завданнями менеджменту
8. Особисті неформальні відносини	Зростає роль довіри та лідерства	Може призвести до втрати керованості
9. Кар'єрний ріст через досвід та стаж	Зростає лояльність до організації	Необхідні додаткові зусилля для мотивації новачків
10. Оплата праці за показниками роботи групи	Мотивація кінцевим результатом спільної діяльності	Неприйнятно для індивідуалістів та інтровертів

Отже, японська модель мотивації базується на факторах, що посилюють соціальні мотиви, і потребує формування чітких та зрозумілих корпоративних цінностей. На відміну від неї, американська модель побудована на індивідуальних перевагах працівника (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості та структурні елементи американської моделі мотивації  
(узагальнено з використанням [3; 4])

Структурні елементи та особливості мотивації	Переваги	Недоліки
1. Індивідуальний характер прийняття рішень	Сприяє зростанню самооцінки та самоповаги менеджера	Зменшує активність персоналу
2. Індивідуальна відповідальність	Підвищує самоконтроль та результативність	Зменшує вплив соціальних факторів
3. Суворо формалізована структура управління	Забезпечує потребу безпеці, визначеності та стабільності	Зменшує можливості для прояву творчої активності персоналу
4. Чітко формалізована процедура контролю	Спрямовують зусилля людей в вузьке русло виконання цілей і завдань	Поява тенденції працювати не на результат, а на задоволення критеріїв контролю
5. Індивідуальний контроль керівника	Зростає роль та значення якісного зворотного зв'язку	Зростання затрат на здійснення контролю
6. Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі	Можливість мотивації швидким розвитком кар'єри	Можлива фрустрація внаслідок невідповідності індивідуальних можливостей темпам кар'єрного просування
7. Орієнтація управління на окрему особистість	Сприяє зростанню самоповаги та збільшує можливості розкриття потенціалу	Високі вимоги до якості міжособистісних комунікацій
8. Оцінка управління за індивідуальним результатом	Мотивація відповідальністю	Необхідність зацікавленості працівника в результаті
9. Формальні відносини з підлеглими	Чітко поставлені цілі з боку керівника зменшують вплив емоційних факторів	Можлива деперсоналізація працюючих та втрата відчуття причетності
10. Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Зростає роль логічно побудованої системи матеріального стимулювання	Зменшується вплив інших мотиваційних чинників

Таким чином, на основі детального аналізу мотиваційних моделей, можна зробити висновок, що кожна з них має свої переваги і недоліки, що обумовлюють їх використання для досягнення певних цілей за певної сукупності умов, що склалися, та які характеризують ситуацію на підприємстві.

Японська модель за загальною сукупністю спрямованості структурних елементів, може бути ефективною для забезпечення мотивації творчої діяльності, де невизначеність шляхів отримання результату обумовлює необхідність постійного пошуку нестандартних методів вирішення проблеми. Вона також орієнтована на забезпечення соціальних потреб персоналу, а отже – ефективна для колективістських корпоративних культур.

Американська модель мотивації орієнтована на отримання якісного результату в індивідуальній діяльності, й передбачає побудову формальних структур та стосунків, що мінімізують втрати на соціальну взаємодію. Отже, її доцільно застосовувати для мотивації алгоритмізованої та регламентованої праці.

Використання зазначених переваг та недоліків при формуванні системи мотивації персоналу на підприємстві дозволить підвищити її ефективність за рахунок отримання синергетичного ефекту від дії мотиваційних чинників в залежності від типу виробничих завдань та соціальних параметрів функціонування колективу. В подальших дослідженнях варто зосередити увагу на можливостях застосування структурних елементів моделей мотивації для вирішення комплексних мотиваційних завдань та забезпечення мотивації при різних параметрах функціонування трудового колективу.

#### Література:

1. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Б. Снидерман. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.
2. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навчальний посібник / В. І. Хомяков. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.

3. История менеджмента / под ред. Д. В. Валового. – М. : ИНФРА-М, 1997. –240 с.

4. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы / Р. Гасанов. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 267 с.

Научный керівник:

к.е.н., доцент

Ушкальов В. В.

Опубліковано в авторській редакції