

## **ВИКОРИСТАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Запропоновано застосування теоретичних досліджень і методичних підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємствах.*

*Аннотация. Предложено применение теоретических исследований и методических подходов к формированию системы мотивации персонала на предприятиях.*

*Annotation. This article proposes the application of theoretical studies and methodological approaches to the formation of motivation of staff at enterprises.*

*Ключові слова: система мотивації, теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесні теорії мотивації, теорії "поля".*

В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки зростає роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудова відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва та добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності мотивації персоналу підприємства, її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою.

Проблема мотивації праці персоналу знайшла своє відображення у працях мислителів минулого і сучасності [1 – 26]. Об'єктивна необхідність застосування теоретичних досліджень і методичних підходів до розробки та удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах обумовили вибір теми, визначили предмет і об'єкт дослідження, його мету й завдання.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень, методів і підходів до удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Підвищення ефективності діяльності працівників можливе за рахунок побудови ефективної системи мотивації персоналу. Останнє, в свою чергу, вимагає дослідження теоретичних та практичних доробок мотивації з точки зору визначення найбільш дієвих способів впливу на трудову поведінку персоналу.

Вивчення мотивації є необхідним для прогнозування й управління трудовою поведінкою шляхом формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства.

Огляд та аналіз праць вітчизняних і зарубіжних теоретиків менеджменту показали, що більшість авторів досліджують мотивацію персоналу через призму мотиваційних теорій. Теорії мотивації – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів [6, с. 412].

В. Пономаренко, С. Довбня, І. Клименко [21] виділяють такі підходи до мотивації праці: владний примус, метод "батога і пряника", змістовний, процесуальний, комплексний. А. Колот [11] наводить такі підходи: школа наукового управління, доктрина людських відносин, змістовні і процесуальні теорії, менеджмент "людських ресурсів". Т. Лепейко виділяє три основні школи [22]: західну (матеріалістичну), вітчизняну (діалектико-матеріалістичну) та неоматеріалістичну. Згідно з В. Чирковим [23], теорії поділяються на концепції "раннього наукового управління", теорії людських відносин та моделі мотивації, створені в руслі теорії самоактуалізації. С. Фролов виділяє психологічні теорії та соціально-економічні теорії [24]. За Й. Завадським [25], усі теорії мотивації можна поділити на ранні теорії (економічні підходи до мотивації, мотиваційні теорії З. Фрейда і неофрейдистів) та сучасні теорії (теорії потреб, пізнавальні теорії, теорії підкріплення, теорії мотивації соціального вивчення). У роботі [26] автори пропонують класифікувати всі теорії трудової мотивації таким чином: змістовні теорії, процесуальні теорії, пізнавальні теорії, новітні теорії.

Сьогодні для України особливий інтерес становлять теорії, що знайшли широке застосування в країнах з розвиненими ринковими відносинами [27, с. 191].

У таблиці наведено сучасні теорії мотивації, які розглядаються у роботах, присвячених мотивації персоналу [16, с. 42–47]. Велика їх кількість свідчить про те, що це надзвичайно складний і багатоаспектний процес.

Таблиця

**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'ятьох 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
Концепція мотивів трудової діяльності Здравомислова О. Г.	Є декілька рівнів мотивів трудової діяльності: матеріальна зацікавленість у результатах праці, зміст праці, відносини у колективі, сенс праці
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
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 виклику Суркова С. А.	На мотивацію працівників з високим рівнем самовпевненості значний вплив здійснюють складні завдання, які є своєрідним "викликом"
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 реальним вкладом у досягнення цілей організації забезпечується за допомогою дозованої видачі винагороди

Закінчення таблиці

1	2
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
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

Як видно, 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 визначити 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.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення конкретної методики формування системи мотивації персоналу підприємства Харківського регіону.

*Наук. керівн. Лугова В. М.*

**Література:** 1. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: Проблеми теорії та практики : [монографія] / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К. : "Шторм", 2003. – 382 с. 2. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження : [монографія] / [Гончаров В. М., Додонов О. В., Припотень В. Ю. та ін.] ; під заг. ред. д.е.н., проф. В. М. Гончарова. – Донецьк : ТОВ "Альматео", 2006. – 246 с. 3. Савіна Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості : [монографія] / Г. Г. Савіна. – Херсон : ХДТУ, 2004. – 300 с. 4. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : [курс лекцій] / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 165 с. 5. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации : [монография] / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С. и др.]. — Донецк : СПД Куприянов В. С., 2006. – 200 с. 6. Головченко Г. Т. Социальная психология менеджмента : [учебн. пособ.] / Г. Т. Головченко, В. В. Шпалінський. – Х. : "ИВМО ХК", 1998. – 315 с. 7. Экономическая социология : [учебн. пособ.] / [под ред. В. Е. Пилипенко]. – К. : МАУП, 2002. – 296 с. 8. Ромашов О. В. Социология труда : [учебн. пособ.] / О. В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2003. – 320 с. 9. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А. И. Кочеткова. – М. : Дело, 2003. – 942 с. 10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М. : Дело, 1992. – 702 с. 11. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с. 12. Занюк С. С. Психологія мотивації : [навч. посібн.] / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с. 13. Петюх В. М. Управління персоналом : [навч. посібн.] / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с. 14. Організаційна поведінка : [навч.-метод. посібн.] / [Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с. 15. Економічна енциклопедія / [під ред. С. В. Мочерного]. – К. : Академія, 2000. – Т. 2. – 848 с. 16. Механізм мотивації управлінського персоналу : [наук. вид.] / [М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова та ін.]. – Х. : АдвАтм, 2010. – 240 с. 17. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : [монографія] / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с. 18. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : [учебн. пособ.] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарипатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с. 19. Зинченко Г. П. Социология для менеджеров / Г. П. Зинченко. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 252 с. 20. Доронина М. С. Управление мотивацией: [научное издание] / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с. 21. Пономаренко В. Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики / В. Пономаренко, С. Довбня, И. Клименко // Бизнес-Информ. – 1998. – № 13–14. – С. 118–121. 22. Лепейко Т. И. Проблемы мотивации творческой работы персонала / Т. И. Лепейко // Наукові праці ДонНТУ. – 2003. – № 59. – С. 169–177. 23. Чирков В. И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации / В. И. Чирков. – Ярославль : ЯГУ, 1985. – 90 с. 24. Фролов С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с. 25. Завадський Й. С. Менеджмент : [підручник у 3 т.] / Й. С. Завадський. – К. : Вид. Європ. Ун-ту, 2002. – Т. 1. – 537 с. 26. Назарова Г. В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства / Г. В. Назарова, Н. О. Панасюк // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 21–25.