

УДК 331.101.3

## МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ПЕРСОНАЛУ І УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ

Чірікова Н.М.

Київський національний лінгвістичний університет

У статті проаналізовано різні теорії мотивації персоналу. Розглянуто фактори які впливають на мотивацію працівника. Розкрито способи побудови політики управління мотивацією. Особливості їх застосування в умовах українських підприємств. Наведені приклади проблем мотивації в компаніях.  
**Ключові слова:** мотивація праці, демотивація, теорії мотивації персоналу, політика управління мотивації.

**Актуальність роботи.** У сучасному світі мотивація працюючих стає основним засобом спонукання персоналу до вирішення поставлених перед організацією завдань. Актуальність даної теми визначається тим, що від ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретних працівників, а й кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності та сфер діяльності. У літературі наведені різні визначення мотивації. На наш погляд, найбільш вдалим є: «Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей. При виборі форм і методів мотивації насамперед необхідно враховувати мотиви людей. Те, що викликає їх дії» [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління мотивацій праці присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Вигодський Л.С. та його учнів Леонтєва А.Н. та Ломова Б.Ф., а також Весніна В.Р., Віханського А.С., Бусигіна А.В., Грачова М.В., Здравомислова А.Г., Ільїна Є.П., Кутелева П.В., Лобанова А.А., Маслоу А.Х., Мак-Клеланда Д., Альберта М., Мескона М.Х., Максвелла Дж., Хедоурі Ф. та ін.

**Мета дослідження** полягає в аналізі різних теорій мотивації персоналу, способах побудови політики управління мотивацією та особливості їх застосування в умовах українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо основні теорії мотивації персоналу. На сьогоднішній день всю сукупність теорій мотивації розділяють на дві групи: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації. Ці теорії аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Вони описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини. Перша теорія з'явилася ще в 1940-х роках, сформулював її Абрахам Маслоу і назвав ієрархією потреб. Згодом ця теорія була уточнена психологом Г. Мурреєм, але донині теорія Маслоу широко поширена і застосовна. Після узагальнення ієрархії потреб Маслоу над різними теоріями мотивації трудилися ще багато авторів: розроблена теорія

набутих потреб Мак-Клеланда, теорія ERG Аль-Дерфер, теорія факторів Герцберга [6].

У відповідності з теорією ієрархії потреб А. Маслоу люди відчують певний набір чітко виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи, розташовані ієрархічно. Це потреби: фізіологічні, безпеки, належності та причетності, визнання і поваги, самовираження. Потреби вищих рівнів не мотивують людини, поки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня [6].

К. Альдерфер у своїй теорії ERG виходить з того, що потреби людини можна об'єднати в 3 групи, розташовані ієрархічно: існування, зв'язку, зростання. Різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, по А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. К. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидві сторони: вгору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня [2].

Автор теорії набутих потреб Д. Мак-Клеланд вважає, що на мотивацію і поведінку людей істотно впливають три потреби, придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання:

- в досягненні (люди з вираженою потребою в досягненні вибирають персональні, помірно складні завдання і цілі, що несуть в собі елементи виклику і гарантують негайний відчутний результат);

- у співучасті, що виявляється у прагненні до дружніх відносин з оточуючими;

- у владі, що виявляється в прагненні контролювати ресурси і відбуваються навколо процеси [2].

Відповідно до теорії 2-х факторів Ф. Герцберга, на задоволеність людини роботою впливають дві групи факторів:

- гігієнічні (або фактори «здоров'я») – зарплата, безпека на робочому місці, умови на робочому місці, статус, правила, порядок роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими; наявність таких факторів знижує у людини почуття незадоволеності роботою;

- мотивуючі – досягнення, визнання, відповідальність, просування, зміст роботи,

можливість росту; саме ці чинники змушують людину працювати на повну силу [6].

Розглянемо другий, більш сучасну групу теорій мотивації – процесуальні теорії мотивації.

Теорії мотивації, які розглядають динаміку взаємодії різних мотивів. Те, як ініціюється і прямує поведінку людини, називають теоріями процесу мотивації. Ці теорії дозволяють дізнатися, як будується процес мотивації і як можна здійснювати мотивування людей на досягнення бажаних результатів. Назвемо деякі з них.

Теорія очікування (К. Левін, В. Врум та ін.) Заснована на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини до досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного [6].

При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації 3-х факторів:

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечувати отримання очікуваного результату;

- за отриманий результат має бути забезпечено очікуване винагороду;

- реально отримане винагорода повинна відповідати (бути валентним) очікуваному.

Відповідно до теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.), Поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою. При цьому рівень виконання роботи залежить від 4-х характеристик цілей:

- складності (ступінь професіоналізму і рівень виконання, необхідні для її досягнення);

- специфічності (кількісна ясність мети, її точність і визначеність);

- прийнятності (ступінь, до якої людина сприймає мета як власну);

- прихильності (готовність витрачати зусилля певного рівня для досягнення мети) [6].

Теорія рівності – справедливості (засновник С. Адамс) виходить з того, що в процесі роботи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей. І якщо при цьому людина виявляє недовинагорода, у нього виникає відчуття незадоволеності, і він може скоротити витрати праці, зробити спробу збільшити винагороду, втратити впевненість у собі, залишити організацію і т.д. Все наслідки ненагородженим негативні.

У відповідності з теорією партисипативного управління, якщо людина зацікавлена бере участь у внутрішньо-організаційної діяльності, він отримує від цього задоволення, працює краще, з більшою віддачею.

Модель Портера-Лоулера є комплексною процесуальної теорією мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості [2].

Управління мотивацією праці включає: а) вибір мотиваторів праці; б) політику заробіт-

ної плати; в) політику винагород і послуг; г) політику участі в успіху; д) управління витратами на персонал.

Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою стимулів до праці. Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної праці.

При побудові системи мотивації праці важливо дотримуватися таких традиційних принципів:

- типовість і прогресивність відібраних інтересів;

- присутність у кожному стимулі особистого інтересу;

- присутність в одному стимулі кількох протилежних інтересів;

- верховенство одних стимулів над іншими;

- простоту і наочність системи [4].

Присутні в мотивації праці стимули вимагають перевірки щодо наслідків своїх дій. Необхідність цього пояснюється тим, що використання прогресивних стимулів може призвести до протилежного результату. Наприклад, стимул зростання обсягу роботи в чистому вигляді є антистимулом підвищення якості продукції. Крім того, потрібен аналіз суми векторів дії стимулів і їх відповідності загальнолюдським цінностям і переваги. Кращими є стимули, пов'язані з інтересами: споживчими, економічними, соціальними, професійними, матеріальними, моральними, пізнавальними, оздоровчими, духовними, етичними, естетичними, творчими, технічними, регіональними.

Таким чином, сутність мотивації праці полягає у впливі стимулів праці на інтереси працівника. Головний особистий інтерес працівника укладений у прагненні отримати дохід від роботи. Тому оплата праці лежить в основі всіх систем мотивації працівника до продуктивної праці. Отже, управління мотивації праці спирається на політику заробітної плати, тобто. Е. Вибір і обґрунтування форм і систем заробітної плати, найбільш ефективних у даних умовах роботи для досягнення поставлених цілей в діяльності підприємства. Йдеться про систему цілей і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на розмір, склад і динаміку заробітної плати працівників колективу.

Також управління мотивацією праці спирається на політику винагорода і послуг, преміювання та виплати соціального характеру. Вибір виду преміювання залежить від умов діяльності, але на розмір винагорода визначальний вплив робить фінансове становище підприємства. Еталоном винагорода працівника є його особисті інтереси. Так, якщо для працівника найбільший інтерес представля-

ють питання кар'єри, то для нього системою винагород перевага повинна бути віддана можливостям зростання по службі. Для іншого працівника система мотивації у винагороді може бути акцентована на питаннях житла, режим роботи, самостійності при виконанні функцій. Як розрізняються фізичні і розумові здібності людей, так повинні бути різні стимули їхньої праці.

Індивідуалізація винагороди, застосовувана поряд із загальними видами преміювання, підвищує ефективність мотивації праці. Це пов'язано і з тим, що сучасне виробництво характеризується високим рівнем взаємозв'язку і взаємозалежності. Іноді гонитва за бездоганністю роботи веде до формування у працівника чіткого, швидкого, але бездумного виконання рішення керівництва. Такий підхід не завжди вітається. Вважається, що краще творчий працівник, ніж бездумний. Однак творчий працівник повинен мати відповідний рівень розвитку особистості. Для багатьох професій вважається кращим не беззаперечне виконання наказів, а вдумливе і відповідальне ставлення до роботи.

Враховуючи перераховані вище фактори, в даний час вважається, що для підприємства, що прагне зайняти гідне місце на ринку, найважливіше значення має інноваційний підхід до вирішення всіх проблем. Інноваційний підхід покликаний забезпечити ефективний пошук оригінальних ідей для вирішення конкретних управлінських, організаційних, економічних та інших завдань.

Розглянемо особливості застосування системою мотивації персоналу в умовах українських підприємств. Український бізнес – поняття не тільки ділове, але і філософське. Багато нині відомі вітчизняні компанії пройшли шлях від радянського кооперативу до сучасної корпорації, тому спадщина 1990-х нерідко виявляється в корпоративній культурі дуже яскраво. Причини чималої кількості проблем українського бізнесу – проектування та механічне копіювання як старої радянської схеми взаємин і системи мотивації (якщо її можна так назвати), так і західних моделей, без урахування відбулися змін і національних особливостей [5].

Як показує досвід, сьогодні «тринадцята зарплата» і квартальна премія не тільки не дають потрібний ефект, але і демотивують співробітників. Хоча західні бонусні системи і командна робота на результат – теж не панацея. Без урахування місцевої специфіки – як ринку, так і компанії – модні нововведення тільки погіршують ситуацію, сприяють більшого відтоку з компанії кваліфікованих кадрів. Як показує практика, впроваджуючи навіть системи ефективності в українських підприємствах, менеджери, які безпосередньо працюють з персоналом і розуміють важ-

ливість даної системи, не знають що з нею робити, тому що на сьогоднішній день атестація впроваджена в багатьох українських компаніях і проводиться, як правило, раз на півроку-рік. Керівництво ставить перед кожним підлеглим мету і через півроку оцінює, наскільки даний співробітник виконав ці зобов'язання. На підставі цього йому можуть нараховуватися бонуси, але система ефективності передбачає не тільки це, а також і аналіз отриманих на основі атестації даних, відповідно незнання менеджерів цієї системи робить її не такою вже ефективною [5].

Більшість сучасних українських підприємств виникли на основі радянських підприємств, тому значна частина проблем, що існують на них в даний час, своїми причинами мають застарілі управлінські структури і рішення, не властиві ринковій економіці. Зокрема, системи мотивації, прийняті в таких компаніях, лише формально орієнтували людей на результат. Це був конгломерат рішень на радянській основі із західними надбудовами, в якому не враховувалися ні особливості саме цієї компанії, ні українського бізнесу в цілому. У таких компаніях ще з радянських часів було прийнято давати менеджерам проектів високу зарплату і щокварталу преміювати. Із західної практики «впровадили» премії по завершенні проекту. Чому система мотивації побудована саме так, ніхто з керівників точної відповіді дати не може, але всі були переконані, що висока зарплата досить мотивує людей до роботи – через страх втратити місце. Який же був ефект від даної «системи» мотивації? Прямий інтерес будь-якого менеджера проектів в такій компанії – розтягнути проект якомога довше в часі, щоб продовжувалися нараховування премій!

Закон проектного менеджменту свідчить: ніяка корпоративна система управління проектами не може працювати без системи мотивації, причому вибудованої саме під неї. Система мотивації – це інструмент, який дає поштовх до діяльності співробітників, без нього ефективно управління проектами неможливо. Тільки при особистій зацікавленості кожного учасника вони будуть завершені з вигодою для компанії.

В даному випадку може бути запропонована наступна схема: виплата бонусів за успішне завершення кожного з етапів проекту у визначений термін. Так, люди, що працювали в команді, могли впливати на свій добробут в період, що сприймається як досяганий час – три-чотири місяці.

Також практичний досвід свідчить про те, що бонуси із занадто довгим періодом очікування демотивують. Це відноситься і до тринадцятої зарплати – традиційному радянському бонусу. Чимало часу у консультантів

зайняли пояснення керівництву компанії, чому сама по собі висока зарплата, без бонусів, не є мотиватором. Зарплата – це винагорода за виконання співробітником своїх посадових обов'язків. Виходить, що людині платять за час, проведений на робочому місці, і виконання обов'язків. Зарплата не передбачає роботи на єдиний результат компанії.

Проектна ж система мотивації – це винагорода за результат, без квартальних премій. Тому мотиваційний фонд варто розділити на дві частини (у певній пропорції для кожної компанії). Одна з них – постійні оклади, інша – змінні виплати по бонусах. Якщо співробітник розуміє, що він не просто проводить час за комп'ютером, а працює на результат, то за ефективну роботу він отримає більше, але знову ж таки – не відразу, а частинами, згідно з етапами проходження проекту. Існує одна важлива умова ефективної роботи системи мотивації, яке не було дотримано в описуваній будівельній корпорації. Кожен співробітник повинен розуміти, за яку ділянку роботи відповідає він, а за який – його колеги. Якщо ж відбувається накладення сфер відповідальності, це демотивує людей. До того ж, нечітке закріплення відповідальності губить справу: якщо за який-небудь процес відповідають усі відразу, значить, не відповідає ніхто. Іншими словами, мотивація «за результат» працює тільки тоді, коли зрозумілі і прийняті ролі кожного члена команди в проекті. Причому система мотивації повинна включати в себе набір з декількох компонентів: за особистий результат і за командну роботу. Якщо людині незрозуміло, якого результату чекають саме від нього, а якого – від спільної роботи, це також демотивує: неясно, хто і за що отримає винагороду.

При цьому потрібно чітко розмежовувати сфери відповідальності. Система мотивації буде дійсно мотивувати співробітників, якщо кожен член команди знає, за який результат він особисто відповідає і яку винагороду отримає за виконання поставленого завдан-

ня в строк (причому інформація про суми окладів і бонусів повинна бути конфіденційною). Сам принцип нарахувань слід зберігати від початку до кінця проекту без змін – невпевненість в отриманні окладу (фіксованої частини) також демотивує. Керівництво компанії будувало відносини з працівниками виключно в площині матеріальної мотивації. А отже нематеріальні цінності – це теж цінності, важливі для співробітників.

Згадаймо теорію А. Маслоу: досягнувши задоволення базових потреб, людина хоче домогтися поваги оточуючих, прагне до підвищення статусу, до самореалізації. Чому ж не використовувати також і ці мотиватори? Основний з них – можливість кар'єрного росту: успішно закінчивши даний проект, можна розраховувати на отримання наступного, більш складного, з більш високою відповідальністю і, отже, – статусом в компанії. За відсутності чіткого зв'язку між результатом роботи і можливостями росту, де не проявляється ні теорія очікувань, ні теорія 2-х факторів (немає реалізації мотивуючого фактора) – відбудеться самозапуск демотиваторів. Відповідно, ми можемо говорити, що сучасному вітчизняному бізнесу вже не підходять еkleктичні «радянсько-західні» моделі системи мотивації. Він з них просто виріс. Менеджерам слід враховувати простір і час, в якому працюють наші компанії. Слід створювати індивідуальну модель мотивації для кожної конкретної компанії, для кожного конкретного проекту.

**Висновки.** Аналізуючи все вищесказане, можна відзначити, що при створенні системи мотивації необхідно аналізувати і пристосовуватися до певних умов ринку, не копіюючи мотиваційні системи у успішних компаній без аналізу відмінностей умов функціонування. Дотримуючись ці умови, ми можемо говорити не тільки про стабільного прибутку, а й довгостроковому розвитку компанії і не просто про працівників, механічно виконують свої функції, а про згуртованому колективі, націленому на зростання та інновації.

### Список літератури:

1. Веретенко Д. Менеджер по персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.hrliga.com/](http://www.hrliga.com/)
2. Владимірова Л. П. Экономика труда: Учебное пособие / Л. П. Владимірова – М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2000. – 220 с.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Правила внедрения оценки персонала. Интервью Илоны Шаровой: компания Хадсон. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.psychologiya.com.ua](http://www.psychologiya.com.ua)
6. Тузова А. А. Мотивация трудовой деятельности / А. А. Тузова: Учебное пособие. – М.: МИЭМП, 2006. – 120 с.

**Чирикова Н.Н.**

Киевский национальный лингвистический университет

## **МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА**

### **Аннотация**

В статье проанализированы различные теории мотивации персонала. Рассмотрены факторы влияющие на мотивацию работника. Раскрыты способы построения политики управления мотивацией. Особенности их применения в условиях украинских предприятий. Приведены примеры проблем мотивации в компаниях.

**Ключевые слова:** мотивация труда, демотивация, теории мотивации персонала, политика управления мотивации.

**Chirikova N.M.**

Kyiv National Linguistic University

## **MOTIVATIONAL THEORIES OF PERSONNEL AND MANAGEMENT MOTIVATION OF LABOUR**

### **Summary**

The article analyses various theories of personnel motivation. The factors that affect employee motivation are considered. Methods are disclosed for constructing management policy motivation. The peculiarities of their use in conditions of Ukrainian enterprises. Citing the example of the problems of motivation in companies.

**Keywords:** motivation, demotivation, motivation theory, policy management motivation.