

ЧЕРЕП Олександр Григорович

д-р економ. наук, професор,
Запорізький національний університет
ORCID ID: 0000-0002-3098-0105

ВОРОНKOBA Валентина Григорівна

д-р філос. наук, професор, академік НАН ВО України,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету, м. Запоріжжя
ORCID ID: 0000-0002-0719-1546

БЕСПАЛОВА Софія Сергіївна

студентка, Запорізький національний університет,
Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах четвертої промислової революції, на підприємствах всіх форм власності і галузевої належності існують загальні проблеми управління персоналом, а саме: високий рівень плинності кадрів, відсутність системи мотивації, низький рівень організації роботи та продуктивності праці працівників.

Досить багато науковців присвятили свої праці мотиваційному механізму організації праці на підприємстві. У зарубіжних системах управління персоналом існують різні теорії мотивації, засновані на виявленні впливу різних груп чинників на трудові взаємини працівників підприємства та їхні кінцеві результати діяльності. Серед них важливе місце займає відома теорія потреб, а також теорія збагачення праці, очікування результатів, слушної винагороди й інші змістовні й процесуальні теорії мотивації. Кожна із цих теорій намагається пояснити трудову поведінку людини, використовуючи різні психологічні й фізіологічні концепції діяльності персоналу. Комплексна процесуальна теорія мотивації включає елементи теорії очікування й теорії справедливості. Процес мотивації залежить від дії 5 змінних: зусилля, сприйняття, результати, винагорода, ступінь задоволення.

У всіх існуючих системах мотивації персоналу повинно бути встановлене правильне співвідношення між винагородою й результатом. Працівник знаходить найбільш повне задоволення через винагороду за досягнуті результати.

Кінцевим мірилом того, наскільки коштвна винагорода, служить показник задоволеності. Задоволення – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Висока результативність праці є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Мотивація персоналу є не простим елементом причинно-наслідкових зв'язків, а взаємопов'язаною системою, що поєднує в єдиний комплекс такі людські чинники, як зусилля, здатності, результати, винагорода й задоволення¹.

Вважаємо за доцільне дослідити процес мотивації персоналу, бо саме завдяки йому зростають показники продуктивності праці, натхнення до високопродуктивної роботи та, як наслідок, ефективність діяльності підприємства.

Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість. В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Коли працівник мотивований, його робота має якісний результат².

На даний час у світі існує безліч методів мотивації, які менеджери можуть обирати самостійно, ґрунтуючись на особливостях своєї команди. Але у менеджменті існує, так скажімо база, основа, на якій базуються усі методи мотивації, до яких відносять : винагорода, примус, пристосування та солідарність.

Примус – натиск з чийогось боку. Він побудований на страху, негативних емоціях, покаранні. Примус в управлінні буває матеріальним та соціально-психологічним. До першої сфери відносяться звільнення; штрафування; перехід до іншої посади, яка є низькооплачуваною або гірше за існуючу. З другою, соціально-психологічною сферою примусу в управлінні, пов'язані стрес, прилюдне приниження та навіть образи.

Винагорода може бути також у двох формах: матеріальної та нематеріальної. До матеріальної відносять грошову винагороду, це може бути премії, оплачувані відпустки, підвищення заробітної плати, подарунок від компанії або підприємства. У нематеріальній винагороді бувають слова подяки, вдячність, публікування статті про робітника, оприлюднена відзнака. У відмінності від примусу винагорода має викликати тільки приємні та

1 Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки* № 3 (141) 2013: Національна академія управління – С. 134- 149

2 Термінологія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

позитивні емоції, радувати людину. Бо винагорода це те, заради чого людина хоче працювати. Вибір винагороди на підприємстві дуже індивідуальний, бо він пов'язаний із обсягом робітників, можливостями компанії (а саме матеріальними : наприклад, чи готова компанія фінансово виділяти гроші на подарунки, оплачувані відпустки та премії для працівників, щоб не шкодити прибутку), атмосферою та характером усередині компанії³. На нашу думку, дуже важливо ще hr-менеджерам брати до уваги індивідуальні якості працівників, бо для когось винагорода є цінною тільки у грошовій формі, а когось подяка або відзнака буде більш мотивувати на ефективну роботу.

Метод мотивації пристосування дозволяє співробітникам впливати на цілі та завдання самої організації, частково пристосовуючи їх до своїх цілей. Люди більш охоче слідуєть своїм власним інститутам, ніж іншим. Перевага цього методу мотивації полягає, перш за все, в тому, що працівники, які впливають на цілі та завдання організації, мають почуття спільної власності та участі в найважливіших стратегічних питаннях, які існують в організації або в їх підрозділі.

У методі солідарності завдяки переконанню, освіті, навчанню, вихованню та створенню певного морально-психологічного клімату в організації у співробітників вироблятиметься бажання відповідати або наближатися до цілей компанії. У той же час співробітники розглядають мотивацію як внутрішню. У результаті працівники починають сприймати добробут організації як основу свого добробуту, а її успіхи та невдачі – як свої власні.

Дослідимо досвід закордонних підприємств. Деякі великі американські компанії впроваджують розподіл прибутку співробітників. Відповідно до системи, де працівники беруть участь у прибутках компанії, мається на увазі, що вони діляться з компанією додатковими прибутками, отриманими в результаті підвищення продуктивності або якості. У той же час враховується продуктивність всього підприємства або виробничої дільниці, тобто ефективність команди або колективу, а також бонуси для всіх працівників, а не для окремих працівників. У практиці американських компаній, таких як «Форд», «Дженерал Моторс», використовуються різноманітні методи мотивації та гуманізації праці⁴. Багато з них пов'язані з матеріальним стимулюванням працівників. Часто використовуються аналітичні системи оплати праці, які характеризуються диференційованими оцінками за легкістю праці з урахуванням кваліфікації працівника, фізичної праці, умов праці тощо.

3 Блог «Агроосвіта майбутнього». URL : <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>

4 Сучасні методи мотивації персоналу . URL : <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/#:~:text=%D0%86%D1%81%D0%BD%D1%83%>

Формою стимулювання, яка широко використовується в практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств, є гнучка система праці. Ефективним способом мотивації є створення незалежних команд.

Як приклад можна послатися на досвід американської компанії «Digital Equipment», яка сформувала таку команду в загальній бухгалтерії одного з 5 центрів управління фінансами. Кожна команда самостійно вирішує такі питання, як планування роботи, нагородження та координація з іншими відділами. Члени команди по черзі відвідують зустрічі керівника компанії.

Для утримання ключових співробітників і топ-менеджменту на підприємствах використовується система відкладеного бонусу. Це коли частина премії виплачується відразу, а решта - через певний час або в наступному році ⁵.

Зараз тільки і кажуть усюди, що людина – найважливіший ресурс на підприємствах, що робітників завжди треба заохочувати та мотивувати до роботи. З висловами щодо доцільності мотивації трудової діяльності серед населення України можна зустрітися дуже часто, але вважаємо, що необхідно звернутися до роз'яснення для чого працівникам потрібна мотивація.

Встановлено, що висока заробітна плата – це завжди круто, але ніхто не зареєстрований від професійного вигорання.

«Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі⁶. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою».

Професійне вигорання можна розпізнати за такими чинниками :

- хронічна втома. Ви завжди відчуваєте себе втомленими, не виспаєтеся;
- підвищена дратівливість. Ви частіше стаєте агресивними до своїх колег, завдань, часто все набридає;
- зниження працездатності;
- неуважні: кількість помилок у вашій роботі зростає, це може бути як маленькі так і глобальні помилки у ваших проєктах;
- ваше тіло також втомлюється, ви відчуваєте слабкість у м'язах, головну біль, застуду, ломоту у тілі;
- втрата інтересу до роботи, відсутність ентузіазму до завдань і професійних питань, які раніше захоплювали і давали відчуття глибокого задоволення;

5 Сучасні методи мотивації персоналу . URL : <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/#:~:text=%D0%86%D1%81%D0%BD%D1%83%>

6 лог «Happy Monday». Стаття «Сіла батарейка: що таке професійне вигорання та як його попередити». URL : <https://happymonday.ua/shho-take-profesijne-vygorannya>

- втрата сенсу в тому, що робите, часто розчарування в самій професії. Бажання повністю змінити напрям діяльності, навіть якщо присвятили йому більшу частину життя ⁷.

І ось у таких випадках потрібен hr-менеджер, який слідкує за самопочуттям кожного робітника та готовий надати їм допомогу. Мотивація є однією із профілактик професійного вигорання.

Визначено, що в основі діяльності працівника повинна бути ідея про те, як праця може зробити її краще і задовольнити не тільки фізичні, але й особисті потреби. Таким чином, чим більше співробітник зацікавлений в ефективності своєї праці, тим більше сил він готовий віддавати роботі, а саме бути більш продуктивним.

Також працівник бачить дбайливе ставлення до себе з боку керівництва, зацікавленість в ньому та пошану, як трудовому ресурсі, то це підвищує його прагнення виправдовувати очікування і підвищувати якість своєї праці.

У глобальному плані система мотивації дозволяє підвищити ефективність не тільки окремо взятого співробітника, але і команд та цілих відділів. Це звісно ж зменшує «плинність» кадрів, допомагає вибудовувати здорові і взаємоповажні відносини в колективі. Також важливо не забувати, що це веде до зростання економічних показників підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

На сьогодні існує багато теорій мотивації трудової діяльності. Теорія «батога і пряника» базується на мотивації співробітників за допомогою покарань і винагород. Тобто співробітники мотивуються певними винагородами, коли завдання виконуються правильно, і навпаки покараннями - застосовується до працівника, коли він не виконує поставлених завдань на належному рівні. Сьогодні практикуючі цей метод керівники організацій вважають таку мотивацію пережитком минулих часів.

Теорії «Х», «Y», «Z», які зовсім не пов'язані між собою, у таблиці нижче можна дізнатися їхні відмінності ⁸.

Теорія Г. Маррей. У своїй діяльності, Маррей виокремив дві групи мотиваційних факторів: це первинні (або органічні), а саме фізіологічні потреби людини; і вторинні (або психогенні), тобто потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі та захисту.

⁷ Блог «Happy Monday». Стаття «Сіла батарейка: що таке професійне вигорання та як його попередити». URL : <https://happymonday.ua/shho-take-profesijne-vygorannya>

⁸ Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf

Порівняльна характеристика основних положень первинних теорій мотивації «X», «Y», «Z»

Теорія "X"	Теорія "Y"	Теорія "Z"
1. У мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Пересічна людина намагається уникати роботи. 3. Більшість працівників тільки через примушування можуть виконати поставлені перед ними завдання. 4. Більшість працівників бажать, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність. 5. Більшість працівників мають невисокі амбіції і бажать знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль.	1. У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні та психо - емоційні зусилля на роботі є природними для працівника. 3. Працівник може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання, які беруть на себе працівники залежать від винагороди за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. 6. Значна частина людей є внутрішньо вмотивовані.	1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі (колективі) і колективного прийняття рішень. 3. Працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці. 4. Дієвим є неформальний контроль за результатами праці працівників. 5. Постійна ротація кадрів, самоосвіта, повільна службова кар'єра є позитивними факторами розвитку персоналу. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм. 7. Працівник є основою будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Усім відома теорія Маслоу. Відповідно з теорією Абрахам Маслоу розподілив потреби людини на п'ять груп в ієрархічній послідовності, які менеджеру в розробці систем мотивації треба необхідно враховувати. Перша група: фізіологічні потреби – це дихання, їжа, вода, сон. Друга група: потреба у безпеці – впевненість у майбутньому, стабільність умов життєдіяльності, безпека здоров'я (наприклад, страхування), гарантована зайнятість. Третя група: соціальні потреби – дружба, сім'я, приналежність колективу, турбота та увага до себе та інших, участь у командних проєктах. Четверта група: потреба в повазі – самоповага, впевненість, повага з боку «значних» осіб, службовому зростанні, статусі, покликанні. П'ята група: потреби у самовираженні – творчість, вирішування проблем, саморозвиток⁹.

Теорія Мак Клеганда. Вважав, що підприємство дає робітнику реалізувати три потреби, які належать до останніх(вищих) рівнів, а саме потреби досягнення, владі та співучасті¹⁰.

Теорія Герцберга. У результаті було виявлено дві групи факторів, які по різному впливають на мотивацію робітників. Ф. Герцберг назвав першу групу гігієнічні фактори (фактори здоров'я) та мотивуючі фактори.

9 Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice./ «Актуальні тенденції розвитку науки і практики. Випуск 2». Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S.Tabachnikov. Volume 2. Sherman OAKS. California. GS Publishing service. 2022. P. 71- 81.

10 Cherep A. V., Cherep O. G., Oleinikova L. G., Krylov D. V. Management of the entrepreneurship entity's investment activities efficiency: monograph. London: Autor House. 2018. 243 p.

Теорія очікувань В. Врума. передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці¹¹.

Теорія справедливості Адамса. базуючись на вихідних положеннях теорії очікувань В. Врума, передбачає, що працівник оцінює, передусім, зв'язок між затратами праці та отриманою винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу, за цією теорією залежить не лише співвідношення «затрати праці» - «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками. Щоб його робота адекватно та справедливо оцінювалася.

Модель Портера-Лоулера. Включає у собі теорії очікувань та теорії справедливості. Це залежить від трьох основних факторів: Від усвідомлення людиною зусиль у процесі роботи, здібностей та характеру працівника, ролі працівника. Робочий процес та винагорода. Відповідно до цього підходу продуктивна праця людини приносить очікувану винагороду. Це дає вам почуття задоволення і водночас підвищує вашу мотивацію працювати продуктивніше. Тобто якоюсь мірою кругове коло формується, але при дотриманні заданих умов. Бо, якщо один з елементів відсутній, співробітники втрачають мотивацію до ефективної роботи¹².

Тож, мотивація персоналу відіграє значну роль у підприємстві. Саме завдяки їй працівники підвищують свої навички, досягають кращого результату та працюють із ентузіазмом та задоволенням.

Мотивація є основним компонентом успішної командної роботи. За її допомоги можна підвищити ефективність та продуктивність як окремих співробітників, так і компанії в цілому. У руках менеджера чи керуючого є безліч способів мотивації.

Головне поєднувати матеріальні та нематеріальні методи в рівних пропорціях, прислухатися до організації компанії та пам'ятати, що головне, з чим ви працюєте, це люди та їхні потреби.

Наукові дослідження показали, що мотивувати працівників доцільно тому, що саме мотивація спонукає персонал працівників підвищувати показники продуктивності праці та отримувати моральне та матеріальне задоволення від праці.

DOI: 10.51587/9798-9866-95921-2023-011-58-64

11 Череп А. В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139): Національна академія управління. С. 117-123.

12 Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (141): Національна академія управління. С. 134-149