

показниками, проте розвивається досить повільними темпами. Досі в країні практично не створено сприятливих умов для її здійснення. Водночас підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств дасть змогу перейти до створення і використання технологій, продукції більш високого рівня та економічного зростання, яке сьогодні вкрай необхідне Україні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барановська С.П. Планування розвитку інноваційних структур у машинобудівній промисловості / С.П. Барановська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Management/2008\\_624/24.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Management/2008_624/24.pdf).
2. Герасимова І.Ю. Інноваційний розвиток економіки як основа економічної безпеки України / І.Ю. Герасимова // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : мат. міжнар. наук.-практ. конф. – Д. : НГУ, 2012. – Т. I. – С. 115–116.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, затверджена Постановою Каб-

міну № 1001 від 21.07.2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

4. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 3715-VI Відомості Верховної Ради України. – 2011.

5. Кузьмин О. Фактори інноваційного розвитку підприємств / О. Кузьмин, Т. Кужда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2010/iem/yevdokimova/library/article5.htm>.

6. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Стратегія інноваційного розвитку на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://krada.gov.ua>.

8. Чижов С.В. Інноваційний фактор у підвищенні конкурентоспроможності промисловості України / С.В. Чижов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov\\_factor.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/89-4ijov-innov_factor.pdf).

9. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України 2007. – № 11 – С. 4–20.

## АНАЛІЗ БАЗОВИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

## ANALYSIS OF BASIC THEORIES OF MOTIVATION OF PERSONNEL

УДК 331.101.3:303.725.2

**Задорожнюк Н.О.**

к.е.н., доцент кафедри економічних систем і управління інноваційним розвитком  
Одеський національний політехнічний університет  
**Кващук Ю.О.**  
студентка  
Одеський національний політехнічний університет

*У статті досліджено наукові підходи до розкриття сутності поняття «мотивація». Виявлена необхідність урахування додаткових чинників (психологічного та економічного) для більш глибокого дослідження мотивації. Мотивацію персоналу розглянуто як процес. Запропоновано схематичне відображення можливих етапів мотивації персоналу з точки зору процесного підходу. Проаналізовано базові теорії мотивації персоналу, виявлено переваги, недоліки та можливість практичного застосування кожної.*

**Ключові слова:** потреби, мотивація, процес, поведінка, теорії мотивації персоналу.

*В статье исследованы научные подходы к раскрытию сущности понятия «мотивация». Выявлена необходимость учета дополнительных факторов (психологического и экономического) для более глубокого исследования мотивации. Мотивация персонала рассмотрена как процесс.*

*Предложено схематическое отображение возможных этапов мотивации персонала с точки зрения процессного подхода. Проанализированы базовые теории мотивации персонала, выявлены преимущества, недостатки и возможность практического применения каждой.*

**Ключевые слова:** потребности, мотивация, процесс, поведение, теории мотивации персонала.

*The article explored scientific approaches to disclosure of the concept of «motivation». Revealed the need to consider additional factors (psychological and economic) for a deeper study of motivation. Motivation of staff is considered as a process. A schematic display of possible stages of motivation in terms of process approach. Analyzed the basic theories of motivation, discovered the advantages, disadvantages and the possibility of practical applications of each.*

**Key words:** needs, motivation, process, behavior, theories of motivation.

**Постановка проблеми.** Вивчення питань, пов'язаних із мотивацією поведінки і діяльності людини, зумовлене необхідністю активізації та підвищення ефективності діяльності трудового колективу підприємства/організації, тому проведення дослідження теоретико-методичних основ мотивації персоналу та можливість застосування базових мотиваційних інструментів у сучасних умовах є актуальними проблемами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти мотивації наведено у працях Минасяна С.С., Крячко К.С., Колота А.М., Грішнєвої О.А., Співака В.В., Хабалі Н.В., Різника В.В. та ін. [1–7]. Аналіз праць цих учених показав, що проблема мотивації є гостро дискусійною та потребує подальшого вирішення.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження базових теорій мотивації персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному менеджменті особливого значення набувають мотиваційні чинники. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дасть змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Існує велика кількість мотиваційних теорій, в яких зроблена спроба визначити сутність понять «потреби» та «мотивація», запропоновано наукові підходи до вивчення мотивації персоналу та засобів її підвищення.

Так, наприклад, мотивація праці – це внутрішній процес, що відбувається під впливом потреб у благах [8, с. 41]. Цей процес виражається у формуванні мотиву поведінки людини з метою активізації її трудової діяльності

Мотивація – це стан людини, що визначає міру активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації [9, с. 61].

Мотивація праці – це стимулювання працівника або групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб [10, с. 60].

Також мотивація – спонуки, що викликають активність організму і визначають його спрямованість [11, с. 384].

На нашу думку, найбільш глибоко розкриває сутність поняття «мотивація» визначення Ромашова О.В.: «Мотивація – це вербальна поведінка, спрямована на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки» [12, с. 50]. Цей підхід до визначення поняття «мотивація» враховує психологічні чинники, що є важливою складовою частиною ефективності роботи персоналу. Проте доцільно враховувати також економічні чинники, які дадуть змогу посилити мотивацію та підвищити ефективність праці.

Створення та підтримка мотивації є складним процесом, тому що діючі мотиви людини трансформуються залежно від поставлених завдань, часу, психологічних та фізіологічних особливостей людини. Мотивація персоналу в сучасному баченні відображена у привабливості праці та її творчому й інноваційному характері.

Стосовно практичного застосування мотиваційних інструментів та заходів, то, наприклад, в Україні існує низка проблем, які пов'язані з мотивацією, і головним бар'єром є небажання управлінського персоналу створювати гідні умови праці. У зв'язку із цим особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, наприклад через застосування «емоційного підйому підлеглих», що дасть змогу досягти більш якісних результатів. У сучасних умовах нематеріальна мотивація співробітни-

ків в організації можлива і навіть потрібна, тому що вона підвищує лояльність та зміцнює «командний дух».

На думку авторів, мотивацію на основі процесного підходу можна представити у вигляді схеми послідовних етапів (рис. 1).



Рис. 1. Мотивація як процес

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Мотивація як процес характеризується декількома етапами.

Так, перший етап – наявність сучасних потреб. Людина відчуває, що їй чогось бракує, тобто виникає необхідність у задоволенні конкретних потреб.

Другий етап – пошук інструментів та заходів, які забезпечать задоволення потреб.

Третій етап – шляхи застосування інструментів та заходів. На цьому етапі визначається, яким чином можна задовольнити потреби.

Четвертий етап – здійснення відповідних дій. Людина робить зусилля, щоб здійснити дії, які відкривають їй можливість придбання всього необхідного для задоволення потреби. Оскільки процес цієї роботи впливає на мотивацію, то на цьому етапі може відбуватися коригування цілей та навіть відмова від досягнення мети щодо задоволення потреби.

П'ятий етап – отримання винагороди. Виконавши необхідну роботу, людина отримує те, що вона може використати для задоволення потреби. На цьому етапі виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат та відбувається зміна мотивації відповідно до конкретної дії.

Шостий етап – задоволення сучасних потреб. На цьому етапі людина повністю (інколи частково) задовольняє потреби, після чого знову починається перший етап. Тобто цей процес стає безперервним.

Також важливо враховувати випадки, коли людина припиняє свою діяльність із задоволення потреб (сьомий етап) у зв'язку зі зникненням мотивації.

Слід зазначити, що знання логіки процесу мотивації не дає «гарантії» щодо підвищення ефективності управління. Це пов'язано з тим, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним, його неможливо повністю передбачити завдяки різним мотиваційним структурам та різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином, процес мотивації є дуже складним і неоднозначним, тому що пов'язаний із психологією особистості.

Запропонований механізм мотивації як процесу (рис. 1) дає змогу стверджувати, що як тільки з'являється одна потреба і людина її задовольняє, то за нею йдуть наступні, які теж слід задовольнити у майбутньому, що підтверджує безперервність цього процесу.

Теорії мотивації на основі процесуального підходу також визнають мотивуючу роль потреб, проте сама мотивація розглядається в них із точки зору того, що примушує людину направляти зусилля на досягнення різних цілей. Найбільш поширеними змістовними теоріями мотивації є теорії А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора [14].

Для виявлення особливостей кожної теорії мотивації з'являється необхідність провести порівняльний аналіз цих теорій (табл. 1).

Проведений аналіз дає змогу визначити ключові аспекти кожної з базових теорій мотивації; виявити їх переваги та недоліки; визначити можливість їх практичного застосування. Отримані результати аналізу дають змогу спростити механізм прийняття управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Проте кожен керівник підприємства або організації самостійно вирішує, теоретичні аспекти якої з базових теорій підійдуть до практичного застосування з урахуванням особливостей діяльності суб'єкту господарювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Досліджено різні наукові підходи щодо розкриття сутності поняття «мотивація», які підтверджують багатогранність цього процесу. Виявлено необхідність урахування додаткових чинників: психологічного, тому що мотивація тісно пов'язана з психологією особистості, та економічного, оскільки

Таблиця 1

Порівняльний аналіз базових теорій мотивації

Критерії	Теорія А. Маслоу	Теорія Д. МакКлелланда	Теорія Ф. Герцберга	Теорія Д. МакГрегора
Складники теорії	Потреби згруповано у первинні (фізіологічні, безпека), вторинні (соціальні, самовираження, духовні), розташовані ієрархічно у вигляді піраміди	Визначено групи потреб: у владі, в успіху, у причетності. Відсутня ієрархія задоволення потреб	Визначено дві групи чинників: гігієнічні та мотиваційні	В основі лежать теорії Х і У, які характеризують два типи людей
Працівники	Застосовна для всіх	Застосовна для всіх	Застосована в організаціях	Застосована тільки в професійній діяльності
Сфера застосування	Важко піддається адаптації у практиці управління	Через задоволення та розвиток потреб менеджерів	Ефективно використовувалася в організаціях, але були критичні зауваження щодо методів дослідження	Застосовується на підприємствах
Переваги	Мотивація людей визначається широким спектром їх потреб і тому необхідно спостерігати за працівниками, щоб виявити їх	Групи потреб не виключають одна одну і не є ієрархічними. Прояви впливу цих потреб на поведінку людини залежать від їх взаємовпливу	Менеджери передусім повинні звертати увагу на чинники, що викликають незадоволення, тому необхідно домагатися «добрих» результатів	Аналіз діяльності виконавця на робочому місці дає керівнику змогу контролювати параметри, що визначають дію виконавця
Недоліки	Не враховуються індивідуальні особливості і відмінності людей. Щоб більш високий рівень потреб почав впливати на людину, не обов'язково задоволення подібної структури в чистому вигляді	Не показаний механізм задоволення потреб нижчого рівня. Недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного працівника	Один і той самий чинник може викликати задоволення у однієї людини і незадоволення – в іншої	Стиль управління Х, має значно більше шансів викликати негативний ефект на великих підприємствах

Джерело: здійснено авторами на основі [15–17]

необхідно забезпечити появу економічного інтересу, який буде спонукати людину до дії.

2. Мотивацію розглянуто як процес. Запропоновано схематичне відображення цього процесу. Виявлено два можливих сценарії: коли потреби задовольняються і з'являються нові, тобто цей процес характеризується безперервністю; коли мотивація знижується або зникає зовсім і людина відмовляється від задоволення потреб.

3. Здійснено аналіз базових теорій мотивації персоналу А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора та К. Альдерфера, у результаті якого визначено переваги та недоліки кожної з теорій та виявлена можливість їх практичного застосування в сучасних вимогах.

4. Підтверджено, що мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до будь-якої дії, яка дасть змогу задовольнити актуальні потреби. Створення і підтримка мотивації є досить складним процесом, оскільки діючі мотиви трансформуються залежно від особливостей працівників, поставлених завдань і часу. Проте важливо враховувати загальні принципи формування і збереження мотивації, і у зв'язку з цим менеджер покликаний за можливості шукати мотивацію персоналу в «привабливості праці», інноваційному та творчому її характері.

На сьогодні в Україні існує низка проблем, пов'язаних із мотиваційною політикою на підприємствах, а саме: проблема взаємовідносин із керівництвом, незадоволення розміром заробітної плати, умовами праці, психологічним кліматом у трудовому колективі тощо. Для вирішення позначених проблем слід приділяти особливу увагу як матеріальному, так і нематеріальному стимулюванню персоналу, створювати гнучку систему пільг для працівників та сприятливі психологічні умови у трудовому колективі.

Таким чином, дослідження базових теорій мотивації персоналу є важливим і актуальним напрямом дослідження, який може бути успішно застосований у практичній діяльності сучасних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Минасян С.С. Мотивация персонала / С.С. Минасян // Молодой ученый. – 2014. – № 1(60). – С. 401–403.
2. Крячко К.С. Эффективная мотивация персонала / К.С. Крячко // Экономическая наука и практика :

материалы II междунар. науч. конф. (20–23 февраля 2013 г.). – Чита : Молодой ученый, 2013. – С. 65–71.

3. Колот А.М. Мотивация персонала : [підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2011. – 345 с.

4. Грішнова О.А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2. – С. 167–178.

5. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – С. 178–181.

6. Хабаль Н.В. Мотивація персоналу як один із факторів підвищення продуктивності праці / Н.В. Хабаль, В.А. Літинська // Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2014. – № 2. – С. 237–244.

7. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В.В. Різник // Економічний вісник університету. – Переяслав-Хмельницький, 2010. – Т. 15/1. – С. 58–62.

8. Кибанов А.Я. Мотивация трудовой деятельности : [учеб. пособ.] / А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 288 с.

9. Уткин Э.А. Курс менеджмента : [учебник для вузов] / Э.А. Уткин. – М. : Зерцало, 1998. – 448 с.

10. Яркіна Т.В. Основы экономики предприятия : [учеб. пособ.] / Т.В. Яркіна. – М. : РГИУ, 2005. – 85 с.

11. Бразингтон Р. Большая психологическая энциклопедия / Р. Бразингтон ; под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – М. : Эксмо. – 2007. – С. 1813.

12. Ромашов О.В. Социология труда : [учеб. пособ.] / О.В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2001. – 115 с.

13. Чернышова С.В. Понятие мотивации и процесс мотивирования / С.В. Чернышова, Д.О. Камышный, А.И. Воронько [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2010/Economics/64046.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64046.doc.htm).

14. Основные теории мотивации потребностей / Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/osnovnye-teorii-motivacii.html>.

15. Рульев В.А. Управление персоналом : [навч. посіб.] / В.А. Рульев, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.

16. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.

17. Нікіфоренко В.Г. Управление персоналом : [навч. посіб.] / В.Г. Нікіфоренко ; 2-ге вид. – Одеса : Атлант, 2013 – 275 с.