

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

УДК 336.7

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STAFF MOTIVATION IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM

Пустовіт Владислав Васильович

магістрант,

Чорноморський національний університет ім. Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5951-6714>**Нетудихата Костянтин Леонтійович**

кандидат економічних наук, доцент,

Чорноморський національний університет ім. Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5322-4986>**Броннікова Лариса Володимирівна**

кандидат філософських наук, доцент,

Чорноморський національний університет ім. Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7706-4163>

Pustovit Vladyslav, Netudyhata Konstantin, Bronnikova Larysa
Petro Mohyla Black Sea National University

У статті розглядається мотивація як рушійна сила людської поведінки та як один з найважливіших чинників підвищення ефективності роботи окремих працівників та розвитку організації в цілому. З іншого боку, мотивація – це процес свідомого та цілеспрямованого впливу на мотиви поведінки людей шляхом створення засобів і можливостей для реалізації їхніх цінностей і очікувань з метою досягнення мотивуючих цілей. Мотивація конкретної людини може змінюватися в часі та просторі, і ніхто не створив і ніколи не створить «рецепту ефектної мотивації». Мотивація спрямовує зусилля на досягнення конкретної мети. Високомотивовані люди також мають більшу здатність зосереджуватися на предметі або завданні. Важливим аспектом вмотивованої поведінки є досить високий рівень мотивації. Висока мотивація – це високий рівень енергії в поведінці, тоді як низька мотивація – це низький рівень енергії або активності. Люди з низькою мотивацією до роботи зазвичай уникають працювати занадто багато, тоді як високомотивовані люди багато мотивуються і діють, незважаючи на втому, а іноді й очевидні ознаки фізичного виснаження.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління організацією, вмотивована поведінка, мотивація праці.

The article examines motivation is a driving force behind human behavior and one of the most crucial factors for enhancing the performance of individual employees and the overall development of a company. On the other hand, motivation is a conscious and purposeful process of influencing people's behavior by creating means and opportunities for realizing their values and expectations to achieve motivational goals. One of the most important characteristics of human capital is work motivation, the management of this indicator plays an important role in the management of human resources. This is due to the fact that it is generally accepted that there is a direct relationship between the employee's motivation and the efficiency of his work. In Ukraine, the motivation of work as an economic, not an ideological category emerged relatively recently. Currently, among scientists there is no unity in the understanding of the term «motivation». Different definitions are given in educational and scientific literature. The motivation of a specific individual can vary over time and space, and there is no universally applicable «recipe for effective motivation». Motivation directs efforts toward the attainment of a specific goal, not other objectives. Highly motivated individuals also possess a greater ability to focus on a subject or task. Motivation is the key to increasing the efficiency of the work of employees and the company as a whole, and the main task of the HR manager or the head of the company is to provide employees with opportunities to realize all competencies related

to their education, skills and training. Motivated employees have a desire for self-affirmation and self-realization, are motivated to develop their own work potential and increase their own efficiency. A significant aspect of motivated behavior is a sufficiently high level of motivation. High motivation corresponds to a high level of energy in behavior, while low motivation corresponds to low energy or activity levels. People with low motivation towards work typically avoid working too much, whereas highly motivated individuals are driven and act despite fatigue, sometimes even showing apparent signs of physical exhaustion.

Keywords: motivation, personnel, management of the organization, motivated behavior, work motivation.

Постановка проблеми. Сучасні організації (підприємства) прагнуть щорічного збільшення прибутку. Темпи розвитку економічних показників залежать не тільки від капітальних вкладень у розширення чи модернізацію діяльності, а й від правильної мотивації працівників, яку можна підвищити за рахунок сучасних підходів.

Систему мотивації персоналу спрямовано на зростання продуктивності праці працівників та оптимізацію витрат на фонд оплати праці. Головною метою системи мотивації виступає зростання прибутку у вигляді грамотного управління трудовими ресурсами та стимулювання персоналу досягати цільових показників.

Витрати персоналу відіграють основну роль в структурі витрат багатьох організацій (підприємств). Якщо систему мотивації побудовано без урахування особливостей бізнес-процесів та потреб організації, то знижується продуктивність праці та збільшується плинність кадрів, що, у свою чергу, підвищує вартість досягнення цільових результатів діяльності організації. Системна робота з побудови та оцінки ефективності системи мотивації персоналу виступає найважливішим стратегічним напрямком будь-якої сучасної організації (підприємства), оскільки фінансовий результат діяльності перебуває у прямій залежності від ефективності витрат на персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мотивації праці досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: Н. А. Азьмук, О. І. Амоша, А. В. Бериславська, Д. А. Горовий, Є. В. Кіреєв, В. О. Погромський, В. М. Стройнецький та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій щодо мотивації персоналу, філософсько-економічний підхід ще не застосовувався при розкритті теоретико-методологічних засад мотивації персоналу в системі управління організацією.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття теоретико-методологічних засад мотивації персоналу в системі управ-

ління організацією з використанням філософсько-економічного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного ринку праці персонал, який здатний використовувати у своїй роботі нові технології, обробляти великий масив інформації, створювати та впроваджувати інновації, є головним фактором забезпечення рентабельності та конкурентоспроможності організації (підприємства). У зв'язку з цим мотивація виступає найважливішою компонентою системи управління. «Розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає можливість розробляти ефективну політику у сфері праці та соціально-виробничих відносин, яка може сприяти активізації підвищення продуктивності праці персоналу» [4, с. 96].

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи управління персоналом і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності організації, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці [6]. Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці показав, що існує низка способів та засобів мотивації працівників. Ефективна система мотивації є важливим фактором прогресу та розвитку організації [4, с. 95].

Управління мотивацією працівників як функція менеджменту організації відіграє важливу роль в управлінні її людськими ресурсами і має базуватися на комплексній політиці управління людськими ресурсами. Для цього слід проаналізувати та визначити основні напрямки мотивації працівників.

Механізми управління мотивацією працівників ґрунтуються на мотивах і стимулах, які в кожній теорії мотивації розуміються по-різному. Наукові пояснення механізмів реалізації цих функцій у мотиваційному процесі базуються на конкретних наукових теоріях (концепціях) мотивації праці.

П'ять найбільш відомих теорій такі:

1. Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу) розкриває поведінку людини через потреби:

базові потреби (їжа, безпека тощо) та похідні потреби (справедливість, щастя, порядок, спільність у соціальному житті тощо). Похідні потреби є еквівалентними одна одній, тоді як базові потреби розташовані ієрархічно від «нижчого» (матеріального) до «вищого» (духовного) рівня. Крім того, потреби вищого рівня (яких є п'ять) реалізуються для людини після того, як попередній рівень задоволений. Перелік потреб досить відомий: фізіологічні, потреби в безпеці, потреби в контактах; потреби у суспільному визнанні; потреби в самореалізації.

А. Маслоу виділяє кілька рівнів бажання, наприклад, перший – соціальний. На його думку, не суспільство визначає розвиток особистості, а особистість є головною детермінантою по відношенню до суспільства. Тому для того, щоб змінити і розвинути суспільство, а також його соціальну структуру, необхідно перевиховати і змінити саму людину. У зв'язку з цим А. Маслоу пропонує широко використовувати психотерапію проти нелюдських відносин та жорстокості капіталістичного суспільства [2, с. 65].

Соціальний контроль над особистістю А. Маслоу вважає шкідливим і непотрібним. Він згубно впливає на здатність індивіда до самореалізації своєї сутності, яка, на думку автора, може розкритися лише через самореалізацію, що є основою розвитку людини як особистості.

Ієрархічна система потреб А. Маслоу спрямована на реалізацію первинних людських потреб. Всі нижчі рівні цієї системи по суті слугують самоактуалізації. Наприклад, ієрархія потреб базується на фізіологічних потребах – голоді та спразі. Тільки тоді, коли ці потреби задоволені, більше не домінують і не визначають поведінку людини, стає очевидним наступний рівень потреб – потреби в безпеці та самозбереженні. Третій рівень ієрархії А. Маслоу – це любов. Потребу в любові та прихильності А. Маслоу ставить на третє місце у своїй ієрархії. Як і попередні потреби, вона з'являється після того, як задоволені нижчі потреби. Наступний рівень – потреба в соціальному визнанні, яка виражається в потребі людини в самоповазі, незалежності, компетентності в діяльності та соціальних відносинах. На найвищому рівні – прагнення до творчості та самореалізації. Сюди ж можна віднести прагнення до пізнання та естетики.

2. Теорія потреби в досягненні результатів (Д. Мак-Клелланд) розкриває бажання

людини працювати відповідно до ступеню розвитку потреби в успіху.

3. Подвійна теорія мотивації (Ф. Герцберг) відображає дві групи бажань людей, які позначаються на їх трудовій активності. Так, перша група переплітається з гігієнічними факторами, що пов'язані з умовами праці. Друга група – з мотиваційними факторами, які пов'язані з внутрішніми потребами (успіхом, змістовністю роботи, відповідальністю, самостійністю у роботі). Гігієнічні фактори інтегрують, а також стабілізують персонал, тоді як мотиваційні фактори заохочують до продуктивної праці.

4. Згідно з теорією справедливості, або теорією соціального порівняння, люди підвищують свою трудову активність, враховуючи та порівнюючи свій особистий внесок та віддачу від роботи з внесками і віддачею інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

5. Теорія очікування (оцінювання) передбачає, що мотиваційні зусилля для досягнення успіху формуються на основі високих цінностей щодо майбутніх результатів діяльності. Згідно з цією теорією, необхідно відмовитися від «Теорії Х», яка вважає, що основною мотивацією до праці є загроза позбавлення індивідів можливості задовольняти свої матеріальні потреби. Майбутнє за «теорією Y», яка передбачає, що за правильних умов люди прагнуть до творчості та відповідальності у сфері праці [2, с. 49]. Існує велика кількість мотиваційних моделей, запропонованих різними дослідниками для вивчення змісту мотивації та мотиваційних процесів. Моделі мотивації будуються на різних підставах, є дуже еkleктичними і відрізняються одна від одної. Мотиваційні моделі можуть використовуватися в психології, менеджменті та для вивчення конкретних ситуацій. У моделях мотивації практично відсутні соціальні аспекти, а основними поняттями є потреба і винагорода, тому мотиваційний процес зводиться до процесу спонукання [1, с. 377].

Сьогодні розрізняють процесуальні та змістовні моделі мотивації. До змістовних моделей відносять моделі мотивації, що засновані на виявленні потреб і мотивів, а до процесуальних – моделі мотивації, засновані на поведінці людей. Наприклад, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд і А. Маслоу розробили змістовні моделі мотивації. Процесуальні моделі мотивації включають моделі очікування, справедливості та Портера-Рорера.

Як зазначено, модель мотивації А. Маслоу є змістовною, згідно з якою існує унікальна

ієрархія потреб людини, які слід задовольняти послідовно, починаючи з нижнього рівня піраміди А. Маслоу, а саме задоволення фізіологічних потреб. Ці потреби розглядаються як мотивації, що визначають поведінку суб'єкта; модель Д. Мак-Клелланда також базується на потребах, але акцент робиться на потребах вищого рівня – успіху, владі, почутті приналежності. Суб'єктів з вираженою потребою в успіху, владі та почутті причетності слід мотивувати завданнями, які вимагають прояву лідерських якостей, впливу та ініціативи [3, с. 16].

Ф. Герцберг запропонував модель мотивації, засновану на бажанні. Згідно з цією моделлю, задоволеність або незадоволеність виконанням роботи є різними величинами та пов'язані з різними речами. Герцберг виділив групу мотиваційних факторів (факторів, безпосередньо пов'язаних з роботою, які визначають задоволеність роботою), до яких належать кар'єрне зростання, успіх, визнання, схвалення і відповідальність. Він також виділив групу так званих гігієнічних факторів, пов'язаних з робочим середовищем, які визначають ступінь незадоволеності роботою. До таких факторів відносяться умови праці, політика компанії, відносини з колегами. Мотиваційна модель Ф. Герцберга показала, що продуктивність праці безпосередньо залежить від якості мотиваційних та гігієнічних факторів.

Модель Портера-Рорера описує сам процес мотивації більш повно, ніж попередні моделі мотивації. Модель включає п'ять змінних: зусилля, сприйняття, результат, винагороду та задоволення. Модель допомагає виявити залежність результатів від зусиль, рівень яких визначається важливістю винагороди як результату витрачених зусиль і ступенем впевненості в її отриманні.

Мабуть, найважливіший висновок, який теорія Портера-Рорера дає для практики управління, полягає в тому, що саме продуктивна праця приносить задоволення. Цей висновок суперечить твердженню багатьох науковців про те, що лише задоволеність людини призводить до високих результатів праці, тобто чим більше люди задоволені, тим краще вони працюють. При цьому не береться до уваги ефективність їхньої праці [2, с. 18].

Більш обґрунтованим і реалістичним є розгляд високої результативності як причини задоволеності, а не як її наслідку. Адже результативність – це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які є основою для задоволення потреб. Люди

відчувають задоволення чи незадоволення від самих результатів своєї праці. Тому без високої продуктивності праці люди не можуть бути задоволені в широкому сенсі.

Різноманітність людських потреб зумовлює різноманітність мотивів до дій та діяльності, хоча одні мотиви часто пов'язані між собою та мають значний вплив на поведінку людини, а інші ефективні лише за певних обставин. Існує безліч способів впливу на трудову мотивацію, серед яких планування кар'єри, система соціально-психологічних факторів, залучення людських ресурсів до процесу прийняття бізнес-рішень.

Дослідниця Бериславська А.В. вивчала мотивацію праці в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств різних країн і зазначила, що «якісна мотивація є одним із шляхів покращення HR-показників (рівня зайнятості, національного індексу освіти, особистого рівня цифрових навичок населення, відсотку людей, які володіють іноземними мовами, відсотку людей, які працюють і при цьому задоволені своєю роботою)» [3, с. 7]. Розглянувши та проаналізувавши статистичні дані, було виявлено, що в багатьох країнах ЄС мотивація є одним з факторів, що забезпечують успіх компаній та організацій. Про це свідчить високий рівень задоволеності роботою серед працівників, у тому числі менеджерів (керівників) [1, с. 378].

Безумовно, мотивація персоналу до праці грає найважливішу роль у підвищенні продуктивності праці, оскільки високий рівень ефективності праці знаходиться в прямій залежності від рівня мотивації співробітників організації. Висока мотивація до праці має підвищувати лояльність співробітників, зменшувати плинність кадрів та сприяти виконанню цільових показників підприємства. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації має відбуватися у тісному взаємозв'язку з розглядом альтернативних варіантів застосування зайнятості персоналу, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню якості виконуваних робіт та (або) послуг. Це у свою чергу, дозволяє покращувати економічні показники організації.

Висновки. Мотивація – це процес спонукання будь-якої людини або групи людей до дій, спрямованих на досягнення як цілей компанії, так і індивідуальних цілей. Загалом, мотивація – це процес, який спонукає людей до праці, що передбачає використання мотивів людської поведінки для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Ефективне управління компанією дозволяє їй діяти відповідно до своєї місії та стратегічних цілей. Конкурентоспроможність та розвиток компанії залежить, в першу чергу, від правильно підібраної та належним чином мотивованої команди працівників. Встановлення оптимальної системи оплати праці, безсумнівно, є фактором, що впливає на продуктивність. Вона мотивує працівників,

підвищує ефективність роботи та покращує якість.

Використання ефективних мотиваційних механізмів має багато переваг, найважливішими з яких є підвищення ефективності роботи працівників, а отже, і організації в цілому, зростання задоволеності працівників, покращення атмосфери на робочому місці та залучення талановитих працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2011. 199 с.
3. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2013. 20 с.
4. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11
5. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 188–196.
6. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91 (дата звернення: 31.01.2024).

REFERENCES:

1. Azmuk N. A. (2017) Zainiatist i motyvatsiia pratsi v informatsiinii ekonomitsi: transformatsiia i vzaiemozviazok [Employment and work motivation in the information economy: transformation and relationship]. *Problemy ekonomik*, no. 4, pp. 376–383.
2. Amosha O. I. (2011) Motyvatsiia personalu pidpriemstva v rynkovykh umovakh [Motivation of the company's personnel in market conditions] : naoch. navch.-metod. materialy. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Donetsk : [In-t ekonomiky prom-sti NANU]. (in Ukrainian)
3. Beryslavska A. V. (2013) Motyvatsiia pratsi upravlinskoho personalu u zabezpechenni zrostannia ekonomichnykh rezul'tativ pidpriemstva [Work motivation of management personnel in ensuring the growth of economic results of the enterprise]: avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kherson. nats. tekhn. un-t. Kherson. (in Ukrainian)
4. Horovyi D. A. (2019) Motyvatsiia ta stymuliuvannia yak osnovni zasoby upravlinnia personalom v Ukraini [Motivation and stimulation as the main means of personnel management in Ukraine]. *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk . Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 90–96. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11
5. Kirieiev Ye. V. (2019) Motyvatsiia pratsi pratsivnykiv orhaniv publichnoho upravlinnia [Work motivation of employees of public administration bodies]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, no. 3, pp. 188–196.
6. Netudykhata K. L., Pohromskyi V. O., Stroinetskyi V. M. (2021) Diahnostyka stanu rozvytku motyvatsiinykh mekhanizmv v systemi kadrovoho menedzhmentu [Diagnosis of the state of motivational mechanisms development in the human resources management system]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91 (accessed 31 Jan 2024).