

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>

УДК 331.101.3.01(045)

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА РОЗВИТОК ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

A MODERN VIEW OF THE DEVELOPMENT OF WORK MOTIVATION THEORIES

Шаталова Людмила Семенівна

кандидат економічних наук, доцент,

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-5138>**Shatalova Liudmyla**SO «Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of the NAS of Ukraine»

Актуальність дослідження обумовлена змінами функціональної ролі людини в господарській діяльності та імперативів, що визначають її поведінку, при динамічних змінах факторів виробництва в сучасних умовах. В статті розглянуто наукові підходи до трактування поняття «мотивація» з точки зору їх недоліків і переваг. Обґрунтовано, що еволюційний розвиток теорій мотивації відбувався шляхом зсуву фокусу уваги вчених від незадоволених потреб, що відображено в змістових теоріях мотивації, до того, як людина визначає певну модель поведінки для досягнення цілей, що відображено в процесуальних теоріях мотивації, та визнання вирішальної ролі зовнішнього середовища, що стало причиною формування окремого напрямку – теорій поля. Впровадження сучасних цифрових технологій обумовлює інтелектуалізацію праці, внаслідок чого змінюються мотиви і стимули працівників, що лежать в основі мотиваційної політики суб'єктів господарювання.

Ключові слова: мотивація, теорія мотивації, науковий підхід до трактування поняття «мотивація», змістові теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, мотиваційні теорії поля, цифровізація.

The relevance of the study is due to changes in the functional role of a person in economic activity and the imperatives that determine his behavior, with dynamic changes in production factors in modern conditions. The purpose of the article is to research theories of motivation at the current stage of development. To achieve the goal, the methods of theoretical and logical generalization and content analysis were used. The article examines scientific approaches to the interpretation of the concept of "motivation" from the point of view of their disadvantages and advantages. Understanding motivation through the prism of economic and administrative approaches in modern conditions is ineffective, as labor operations of employees lose their routine character and become intellectualized. As a result, the motivational policy of modern enterprises should be based on the internal motivation of employees. It is substantiated that the evolutionary development of theories of motivation took place by shifting the focus of attention of scientists from unsatisfied needs, which is reflected in content theories of motivation, to how a person determines a certain model of behavior to achieve goals, which is reflected in procedural theories of motivation, and recognition of the decisive role of the external environment, which became the reason for the formation of a separate direction – field theory. According to the motivational theories of the field, the introduction of digital technologies in all spheres of human life creates challenges, creates a certain tension, the condition for relieving which is their assimilation. The introduction of modern digital technologies conditions the intellectualization of work, as a result of which the motives and incentives of employees, which are the basis of the motivational policy of economic entities, change. The practical interest of the research results is due to the fact that understanding the change of the motivational paradigm in modern conditions through a critical understanding of the evolutionary development of motivation theories will contribute to increasing the efficiency of using the competence potential of living labor in modern conditions.

Keywords: motivation, theory of motivation, scientific approach to the interpretation of the concept of "motivation", content theories of motivation, procedural theories of motivation, motivational theories of the field, digitization.

Постановка проблеми. Впровадження сучасних цифрових технологій в галузях національної економіки обумовлює глибокі зміни

уречевленої праці, до яких існуюча робоча сила виявилася не готовою. Головною умовою розвитку компетентнісного потенціалу

живої праці відповідно до викликів сьогодення є високий рівень мотивації до продуктивної праці, для досягнення якого необхідно змінювати мотиваційну парадигму на сучасних підприємствах. Для кращого розуміння змін мотиваційної політики на підприємствах доцільно здійснити критичний огляд теорій мотивації праці на сучасному етапі розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основу сучасних теорій мотивації заклали такі зарубіжні вчені, як П. Друкер [1], Д. Мак-Грегор [2], Д. Мак-Клелланд [3], К. Левін [4], А. Маслоу [5], Е. Мейо [6], В. Оучі [7], Ф. Тейлор [8], А. Файоль [9] та ін.

Ґрунтовні дослідження теорії мотивації здійснено вітчизняними вченими О. І. Амошею [10], Д. П. Богинею [11], А. М. Колотом [12]. Питання розробки ефективної мотиваційної системи вивчали О. А. Грішнова [13], М. В. Семикіна [14]. Вплив інформаційної економіки на зайнятість і мотивацію досліджував Н. А. Азьмук [15]. Сучасний погляд на джерела мотивації в епоху цифровізації представлено Д. Пінком [16].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання, пов'язані з мотивацією працівників до продуктивної праці, бентежать розум вчених з давніх-давен, про що свідчить вагомий науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених в даному напрямку. Визнаючи ґрунтовність і фундаментальність досліджень вчених в галузі теорій мотивації праці, слід зазначити, що неминучі зміни мотиваційної парадигми суб'єктів господарювання в сучасних умовах обумовлюють необхідність критичного огляду напрацювань в сфері теорій мотивації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є критичний огляд теорій мотивації на сучасному етапі розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання мотивації трудової діяльності лежать в різних площинах людського буття та діяльності, що обумовило існування великої кількості теорій мотивації, які можна згрупувати за такими підходами: економічний, адміністративний, соціальний, психологічний [12].

Кожний із зазначених підходів розкриває проблему мотивації із різних аспектів. Сутність, переваги, недоліки та представників кожного із зазначеного підходів представлено в табл. 1.

Опорною точкою в процесі мотивації людей до ефективної трудової діяльності виступають потреби, що спонукають їх до певної діяль-

ності. Намагання людства знайти відповідь на питання про те, ЩО і ЯК мотивує людину працювати ефективніше обумовило формування теорій мотивацій двох типів – змістових і процесуальних. Перші присвячено дослідженню того, що мотивує людей, а останні – як мотивувати людей.

Соціальний і психологічний підходи закладено в основу більшості сучасних змістових, процесуальних теорій мотивацій і мотиваційних теорій поля.

Змістові теорії мотивації (теорії потреб, ранні теорії мотивації) сфокусовані на потребах людини, їх пріоритетності та ієрархії (табл. 2).

Змістові теорії мотивації більш популярні в управлінській практиці, ніж в академічних колах.

Склад та ієрархію груп потреб у змістових теоріях мотивації представлено на рис. 1. По суті зміст потреб в авторських змістових теоріях мотивації схожий, а дискусії вчених виникали з приводу ієрархії і пріоритетності потреб, а також умов переходу від одних потреб до інших (що відображено стрілочками на рис. 1). Так, наприклад, в теорії мотивації А. Маслоу перехід до потреб вищого рівня відбувається лише після задоволення потреб нижчого рівня. Проте Ф. Альдерфер вважав, що у разі незадоволення потреб більш високого рівня на перший план виходять потреби більш низького рівня, навіть якщо вони були задоволені повністю.

Змістові та процесуальні теорії мотивації, пройшовши випробування часом, продовжуватимуть вдосконалюватись, що, в свою чергу, не виключатиме формування нових теорій як відповідь на виклики сьогодення. Так, науковці дійшли згоди стосовно формування нового напрямку теорій мотивації – так званих *теорій поля* [17]. В основі останніх лежить постулат про вирішальну роль середовища, в якому здійснює трудову діяльність працівник. Якщо в змістових теоріях мотивацій головним мотиваційним драйвером визначено незадоволені потреби, в процесуальних – моделі поведінки працівників, то в мотиваційних теоріях поля першорядне значення набуває середовище функціонування працівника. Таким чином, в архітектурі мотивації відбувається зсув центра уваги від потреб, бажань, очікувань робітника до середовища, в якому він працює. До мотиваційних теорій поля відносять теорії Х, Y і Z, теорію поля К. Левіна, П. Бурдьє.

Постулати «теорії Х», згідно якій люди ненавидять роботу і були б раді не викону-

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування поняття «мотивація»

Підхід, представники	Сутність	Переваги	Недоліки
Економічний (А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Емерсон)	Економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити свій добробут є головним мотивом діяльності людини	Прогнозованість і однозначність процесу мотивації на основі матеріальних стимулів	Спрощення процесу мотивації, абстрагування від істотних факторів нематеріального характеру. Ймовірність задоволення економічного інтересу за рахунок праці інших людей, а не за рахунок власної трудової діяльності
Адміністративний (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Г. Гант)	Розвиток підходів до управління організацією в цілому	Удосконалення формальної організації праці	Недооцінка соціальних і психологічних потреб людини в організації та управлінні господарською діяльністю. В умовах цифровізації економіки характер трудової діяльності людини не сумісний з примусовими методами управління
Соціальний (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, О. Шелдон)	Підприємство – це складна соціальна система, якій властиві формальні і неформальні відносини	Визнання провідної ролі особистісного фактора людини	Ризик зловживання неформальними відносинами несумлінними працівниками
Психологічний (Б. Скіннер, Дж. Роттер, К. Роджерс, Г. Олпорт)	Індивідуальні характеристики, потреби, цінності людини знаходяться в центрі уваги	Пріоритетність внутрішньої мотивації сприяє вирішенню складних задач і має невичерпний характер	Труднощі з розумінням психологічних основ мотивації і правильного підбору винагороди працівників

Джерело: складено автором на основі [12]

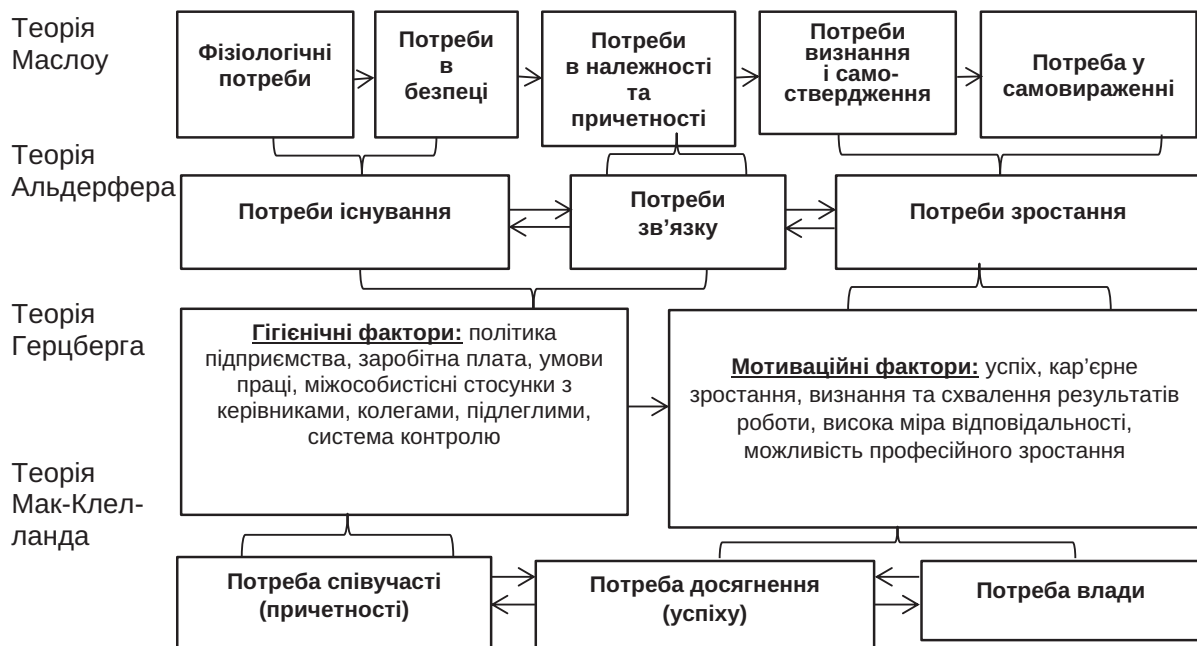


Рис. 1. Склад та ієрархія груп потреб у змістових теоріях мотивації

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 12]

Таблиця 2

Змістові теорії мотивації персоналу

Автор теорії	Потреби	Особливості	Недоліки
А. Маслоу (1943 р.)	фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання й самоствердження, самовираження	Поведінка людини визначається незадоволеною потребою певного рівня. Фактори, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж фактори, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів	Абстрагування від індивідуальних відмінностей в потребах людей. Неоднозначний характер ієрархії потреб. Імовірний характер того, що задоволення якої-небудь однієї потреби приведе до автоматичної актуалізації потреби наступного рівня
К. Альдерфер ERG-теорія – теорія трьох факторів (1972 р.)	Існування, взаємозв'язку, зростання	Рух від потреби до потреби відбувається не тільки від низу до верху, а й в обидві сторони. Незадоволена потреба більш високого рівня підсилює дію потреби більш низького рівня	Спрощена класифікація мотиваторів
Д. Мак-Клелланд (60-ті рр. XX ст.) теорія набутих потреб	Успіху, причетності, влади	Потреби не ієрархічні, не виключають одна одну, не є вродженими, вивчаються через життєвий досвід. Вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.	Спрощена класифікація мотиваторів
Ф. Герцберг (1968)	Гігієнічні фактори, мотиваційні фактори	Гігієнічні фактори лише запобігають незадоволеності працівників, а ключовими залишаються мотиваційні фактори	Недооцінювання ролі матеріальних мотиваторів. Суперечливий характер критерію класифікації факторів

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 12]

вати її, піддав критиці Дуглас Макґреґор, який вважав, що бажання працювати є настільки ж природним, наскільки і прагнення до гри та відпочинку. Згідно теорії Макґреґора, яка отримала назву «теорії У», недоцільно змушувати людей працювати за допомогою погроз та примусу. Навпаки, потрібно *створити атмосферу, яка сприятиме прояву людиною своїх найкращих якостей*, включаючи відданість цілям організації [2]. Відданість і зацікавленість виявлятимуться тією мірою, якою працівник побачить у реалізації спільних цілей спосіб задовольнити свої потреби вищого порядку [16]. Згідно дослідженням вчених питома вага внутрішньо мотивованих до праці, активних і відповідальних працівників складає 15–25% усіх працівників.

Теорія Макґреґора набула свого розвитку в «теорії Z», розробленій професором Калі-

форнійського університету У. Оучи. В ній на основі вивчення японського досвіду мотивації персоналу рекомендується створити ситуацію ототожнення працівника з фірмою, яка його найняла. Працівники повинні сприймати фірму, на якій працюють, як трудову сім'ю, цінності якої закладаються в основу мотивації самого працівника. Мова йде про довіру, солідарність та відданість колективу.

Курт Левін вважав, що кожна людина є елементом великої кількості систем, які впливають на її поведінку. Унікальність досягнень К. Левіна в тому, що він вивів генерування мотиву за межі організму людини і представив його як систему «організм-середовище», а також експериментально обґрунтував факт створення мотиваційної напруги як самою людиною, так і предметами зовнішнього середовища. Згідно теорії К. Левіна

Таблиця 3

Процесуальні теорії мотивації

Автор теорії	Сутність і особливості	Переваги	Недоліки
В. Врум (1964 р.)	Людині притаманна властивість порівнювати затрачені зусилля з результатами праці, результати праці з очікуваною винагородою	Можливість стимулювати зростання продуктивності праці шляхом встановлення прямої залежності між обсягом витрачених зусиль та отриманої винагороди	Складність оцінки очікуваної винагороди кожного окремого працівника, оскільки вона може мати матеріальний і нематеріальний характер
С. Адамс (1963)	Людина схильна порівнювати витрачені зусилля і винагороду з затраченими зусиллями та винагородою інших працівників, що виконують аналогічні трудові функції	Забезпечення прозорості і справедливості оплати праці працівників є достатньою умовою для забезпечення збалансованості соціально-трудова відносин на підприємстві	Суб'єктивний характер оцінки власного внеску і винагороди та внеску і винагороди колег. Мотивація не виконує спонукальну функцію для підвищення продуктивності праці, оскільки спрямована лише на «вирівнювання» співвідношення винагороди і зусиль всередині колективу
Л. Портер і Е. Лоулер (1968 р.)	Результати праці залежать від затрачених зусиль, здібностей працівника, усвідомлення ролі в процесі праці	Об'єднує елементи двох попередніх теорій. Результативна праця визнана головною причиною задоволення працівника. Прямий зв'язок між обсягом зусиль та задоволенням від праці	Складність внутрішнього задоволення як наслідку масштабного та стратегічного характеру завдань та зовнішнього задоволення як наслідку обмеженості можливостей підприємства в силу дії об'єктивних факторів

Джерело: складено на основі [12]

поле створює напругу, яка спонукає до певного розвитку.

На думку П. Бурдьє, поле – це соціальний простір, в якому функціонує людина. Умови організаційної культури безпосередньо впливають на розвиток працівників [18].

Відповідно до мотиваційних теорій поля впровадження сучасних цифрових технологій в усіх сферах життя людини створює певну напругу для них, розрядка якої можлива при їх засвоєнні.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що кожна із зазначених груп існуючих теорій мотивації має право на існування і вони мають компліментарний характер. Автор розділяє думку І. Петрової відносно узагальнюючих ознак мотивації, а саме [19, с. 29]:

– «в основі мотивації лежать потреби та інтереси», які знайшли відображення в змістових теоріях мотивації;

– «мотивація спрямована на досягнення певних особистих та організаційних цілей»,

на чому побудовані процесуальні теорії мотивації;

– «мотивація залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів», що зафіксовано в мотиваційних теоріях поля.

Таким чином, кожна із вищезазначених груп теорії мотивації розкриває певну грань змістовного наповнення поняття «мотивація», взаємодоповнюючи одна одну.

Висновки. Фактор праці в умовах невизначеності сьогодення стає вирішальним в конкурентній боротьбі. Умовою адаптації до високого рівня динамічності соціо-еколого-економічних процесів на всіх рівнях національної економіки є високий рівень компетентнісного потенціалу живої праці, проте рівень його реалізації залежить від рівня мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності. Для забезпечення залученості персоналу до економічних процесів необхідно мотиваційну політику суб'єктів господарювання будувати на інтересах, мотивах і стимулах, якими керу-

ється сучасний працівник, враховуючи при цьому основні постулати теорій мотивації праці. Перспективи подальших досліджень пов'язані з визначенням заходів, що сприятимуть підвищенню рівня мотивації працівників в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Drucker P. F. *The Practice of Management*. Harper Business, 2006. 416 p.
2. McGregor D. *The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. New York: Mc Graw-Hill, 1985.
3. McClelland D.C. *The Achieving Society*. New York : D. Van Nostrand Company, 1961.
4. Lewin K. *A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers*. New York: Mcgraw-Hill Book Company, 1935. 286 p. URL: <https://www.ia802307.us.archive.org/13/items/dynamictheoryofp032261mbp/dynamictheoryofp032261mbp.pdf> (дата звернення: 11.01.2020).
5. Maslow, A. H. *Motivation and personality*. New York : Harper, 1954. 400 p.
6. Mayo Elton. *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge & K. Paul. 1949. 148 p.
7. Ouchi W.G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass. : Addison-Wesley 1981.
8. Taylor F. W. *Scientific Management*. New York : Hatper and Brothers, 1947.
9. Fayol H. *Industrial and General Administration*. London : Pitman, 1930
10. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н.Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2011. 199 с.
11. Богиня Д.П. Мотиваційні чинники продуктивності праці. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 4. Ч. 1. Т. 1. С. 39–43.
12. Колот, А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
13. Грішнова О.А., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 7. С. 3–8.
14. Семикіна М. В., Іщенко Н.А., Федунець А.Д. Механізми зайнятості в умовах інноваційних змін: мотиваційний аспект: монографія. Кіровоград : КНТУ, 2015. 210 с.
15. Азьмук Н. А. Зайнять і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
16. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер з англ. Дзвінка Завалій. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.
17. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>
18. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24 (1246). С. 26–30.
19. Petrova I., Albdrane M. Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. *Social and labour relations: theory and practice*. 2019. No. 9(1). P. 27–36. doi:10.21511/slrrp.9(1).2019.03.

REFERENCES:

1. Drucker, P. F. (2006) *The Practice of Management*. Harper Business (in English).
2. McGregor, D. (1985) *The human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. New York: Mc Graw-Hill (in English).
3. McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. New York : D. Van Nostrand Company (in English).
4. Lewin, K. A (1935) *Dynamic Theory of Personality. Selected Papers*. New York: Mcgraw-Hill Book Company (in English).
5. Maslow, A. H. (1954) *Motivation and personality*. New York : Harper. (in English).
6. Mayo, E. (1949) *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge & K. Paul (in English).
7. Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass. : Addison-Wesley (in English).
8. Taylor, F. W. (1947) *Scientific Management*. New York: Hatper and Brothers (in English).
9. Fayol, H. (1930) *Industrial and General Administration*. London : Pitman (in English).
10. Amosha, O. I., Yeskov, O. L. & Darchenko, N. D. (2011) *Motyvatsiia personalu pidpriemstva v rynkovykh umovakh* [Motivation of the company's personnel in market conditions] Donetsk : In-t ekonomiky prom-sti NANU (in Ukrainian).

11. Bohynia, D. P. (2003) Motyvatsiini chynnyky produktyvnosti pratsi [Motivational factors of labor productivity]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia. Ekonomichni nauky*, 4, 39–43 (in Ukrainian).
12. Kolot, A. M. (2011). *Motyvatsiia personal* [Staff motivation]. K.: KNEU (in Ukrainian).
13. Hrishnova, O. A. & Kostenko, T. (2011). Novi pidkhody do motyvatsii pratsi z urakhuvanniam systemy zhyt-tievykh tsinnostei molodi [New approaches to work motivation taking into account the system of life values of young people]. *Ukraina: aspekty pratsi*, 7, 3–8 (in Ukrainian).
14. Semykina, M. V., Ishchenko, N. A. & Fedunets, A. D. (2015). *Mekhanizmy zainiatosti v umovakh innovat-siinykh zmin: motyvatsiinyi aspekt* [Mechanisms of employment in conditions of innovative changes: motivational aspect]. Kirovohrad: KNTU (in Ukrainian).
15. Azmuk, N.A. (2017) Zainiast i motyvatsiia pratsi v informatsiinii ekonomitsi: transformatsiia i vzaiemozvi-azok [Employment and work motivation in the information economy: transformation and relationship.]. *Problemy ekonomiky*, 4, 376-383 (in Ukrainian).
16. Pink, D. (2023) *Draiv. Dyvovyzhna pravda pro te, shcho nas motyvuie* [Drive. The surprising truth about what motivates us]. (Dzvinka Zavalii). K. : Laboratoriia (in Ukrainian).
17. Luhova, V. M. & Churkin, A. O. (2022) Napriamy diahnostryky motyvatsii upravlinskoho personalu vidpovidno do suchasnykh teorii motyvatsii [Directions for diagnosing the motivation of management personnel according to modern theories of motivation]. *Business Inform*, 1, 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397> (in Ukrainian).
18. Hutsan, O. M. (2017) Doslidzhennia sutnosti motyvatsiinykh teorii: suchasni, teorii atrybutsii ta polia [Study of the essence of motivational theories: modern, attribution and field theories]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskyy politekhnichnyi instytut»*, 24, 26–30 (in Ukrainian).
19. Petrova, I. & Albdane, M. (2019). Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. *Social and labour relations: theory and practice*, 9(1), 27–36. doi:10.21511/slntp.9(1).2019.033. (in English).