DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.100](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100)

УДК631.11: 332.1

М. І. Полюк,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, Університет Короля Данила
ORCID ID: 0000-0001-7215-4429

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

М. Poliuk
PhD in Economics, Docent of Department of Entrepreneurship, University of King Danylo

THEORETICAL APPROACHES TO MOTIVATION OF STAFF IN ENTREPRENEURSHIP

В конкурентному бізнес середовищі будь-які комерційні організації шукають усі можливі способи досягнення зростання, ефективності діяльності та стійкості в ринкових умовах господарювання. У статті узагальнено дослідження в області мотивації праці персоналу у підприємстві. Особливу увагу акцентується на розвитку теорій мотивації XX ст. Виділяються і описуються характерні особливості еволюції теорій мотивації трудового ресурсу. Розглядаються основні підходи мотивації персоналу до ефективної праці задля забезпечення досягнення мети мотиваційної політики в організації. Працівники, як основа ресурсного потенціалу, завжди виступали основою і важливим інструментом у процесі стратегічного і тактичного розвитку. З цієї позиції і досліджується генезис розвитку теорій мотивації, що призводить до більшої кількості мотиваційних чинників, які можуть впливати на результати праці персоналу у підприємстві. Висвітлюються і описуються праці світових науковців усіх часів в області знань мотивації праці та підходів щодо вдосконалення цієї системи на практиці в сучасних конкурентних умовах бізнес середовища. Актуальність даної статті полягає в дослідженні теоретичних основ ефективної мотивації персоналу в організаціях підприємницької діяльності.

In a competitive business environment, any business organization is looking for all possible and impossible ways to achieve growth in efficiency, sustainability and ultimately recognition in a market economy. The main goal is to reveal the basic theories of the function of management of motivation of work, in the field of management of the labor collective, the results of which summarize the study in the field of motivation of work of staff in the enterprise.

The works of world scientists in the field of knowledge of work motivation and approaches to perfection of this system in practice in modern competitive economic conditions are covered and described. Particular attention is paid to the development of theories of motivation of the twentieth century. Thanks to the teachings of such scientists as: S. Adams, K. Alderfer, V. Vrum, F. Herzberg, E. Lawler, D. McClelland, D. McGregor, A. Mallow, L. Porter, F. Taylor.

The characteristic features of the evolution of theories of labor motivation are distinguished and described. The basic approaches of motivation of personnel to effective work are considered to ensure achievement of the goal of motivational policy in the organization, since employees, as the

basis of resource potential, have always acted as an important tool in the process of strategic and tactical development.

The genesis of the development of theories of motivation is investigated, which leads to more motivational factors that can influence the results of work of staff in the enterprise. The process of increasing labor productivity and creating a positive image of the enterprise through the efficient use of human resources is analyzed, which will allow achieving the set development goals in the cheapest way. Such studies of the theoretical foundations of the organization of effective staff motivation are quite in demand for detailed study. The relevance of this article is to investigate the theoretical foundations of effective staff motivation in business organizations.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління, теорії мотивації, підприємництво, підприємницька діяльність.

Keywords: staff motivation, management, motivation theories, entrepreneurship, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання організації бізнесу шукають усі можливі способи досягнення зростання ефективності діяльності та посилення конкурентоспроможності. Працівники як основа ресурсного потенціалу є важливим інструментом у процесі стратегічного і тактичного розвитку. Підвищення продуктивності праці та створення позитивного іміджу підприємства завдяки ефективному використанню людського ресурсу дозволить у найдешевший спосіб досягнути поставлених цілей розвитку. Тому дослідження теоретичних основ організації ефективної мотивації персоналу є досить актуальними для детального вивчення.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми мотивації персоналу на підприємстві висвітлювали у своїх доробках такі вітчизняні вчені як: І.Баланюк, О.Бородіна, М.Виноградський, М.Долішній, В.Лук'янихін, М.Малік, М.Полюк, Р.Якубів. Проте дане дослідження проблематики мотивації персоналу охоплює комплексне вивчення наукових підходів до організації цього процесу

Мета дослідження полягає у розкритті основних теорій функції менеджменту в області мотивації персоналу у підприємницькій діяльності.

Виклад основного матеріалу. Виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Аристотель, Сократ та Платон. Вони першими почали досліджувати питання рушійних сил, що впливають на людську поведінку, а також обґрунтовували внутрішні та зовнішні мотиви життєдіяльності людей.

Перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників.

Дослідженню цих питань приділив свою увагу також відомий класик Адам Сміт, який у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини мотивації людини: прямий економічний інтерес, прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту [1].

Дослідженням впливу різних мотиваційних факторів на результативність роботи працівників займалось чимало науковців-теоретиків та практиків-менеджерів, проте найбільшого розвитку теорії мотивації отримали у XX ст. завдяки таким вченим як: С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, Д.Мак-Грегор, А. Малоу, Л. Портер, Ф. Тейлор [2-5].

Еволюцію теорій мотивації персоналу відображено на рис. 1.

Рис. 1. Еволюція теорій мотивації персоналу

**Розроблено автором*

На даний час усі теорії мотивації поділяють на три групи:

- 1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці;
- 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності;
- 3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці.

Первинні теорії мотивації передбачають, що людину спонукають до праці певні мотиви, потреби в процесі діяльності, що склалися на певному історичному етапі. Ці теорії були сформульовані у XX ст. Серед основних первинних теорій виділяють:

- теорія «батога і пряника»;
- теорії «Х», «Y», «Z».

Теорія «батога і пряника» базується на мотивації персоналу шляхом покарання та винагороди. Тобто у разі правильного виконання завдань працівники стимулюються певними винагородами, а у протилежному випадку – коли працівник не виконав на належному рівні поставлені завдання до нього застосовується покарання. Сьогодні практикуючі керівники організацій вважають даний метод мотивації – пережитком минулого.

Проте, на нашу думку, цей метод часто використовується і сьогодні, але у завуальованій формі. Крім цього, варто зазначити, що у 2007 р. Нобелівську премію в галузі економіки присудили американським вченим Леоніду Гурвичу, Еріку Маскіну і Роджеру Маєрсону за створення основ теорії оптимальних механізмів або так званий «Третій шлях». Вчені стверджують, що суть цієї теорії – це «розробка правил гри для досягнення заданого результату або прибутку, навіть якщо кожен учасник може мати власні корисливі цілі. Встановлюється механізм, в якому кожен гравець має стимул вести себе так, як того хоче конструктор (який конструює механізми поведінки або задає правила гри)» [6]. Дана теорія оптимальних механізмів передбачає комбінацію «пряника» ринкової економіки і водночас «батога» командної економіки. Тому у процесі даного наукового дослідження варто взяти основні постулати цієї теорії до уваги.

Теорії «Х», «Y», «Z» – це три не пов'язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «Х» та «Y» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д.Мак-Грегор [11]. Теорія «Z» набагато пізніше була запропонована В.Оучі.

Порівняльна характеристика вихідних постулатів цих теорій представлено у таблиці 1.

Таблиця 1.
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 бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність. 5. Більшість працівників мають невисокі амбіції і бажають 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.

**Узагальнено автором на основі джерел: [7-10]*

З табл. 1. очевидно, що теорія «X» припускає, що більшість людей є безвідповідальні працівники, які не хочуть працювати, а єдиним фактором, що змушує їх це робити лише фізіологічні потреби існування.

Теорія «Y» описує середньостатистичного працівника як внутрішньо вмотивованого до праці, активного та відповідального. Насправді результати досліджень показують, що питома вага таких працівників не є великою – близько 15-25% серед усіх працівників [10].

Найбільшу частину працівників у підприємницькій сфері, становлять люди, що належать до теорії «Z». Ця категорія охоплює добрих працівників, що прагнуть працювати в групі і готові віддавати власні сили та енергію заради розвитку їх підприємств, де вони планують працювати довго.

Друга група теорій мотивації – змістовні теорії, охоплюють ті підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, які мотивують людини до праці.

До цієї групи належать такі основні теорії: теорія Г.Маррей, теорія А.Маслоу, теорія Д.Мак Клеланда та теорія Ф.Герцберга.

У своїй теорії Г.Маррей виділив дві групи мотиваційних факторів:

- первинні (органічні), тобто фізіологічні потреби людини;
- вторинні (психогенні), тобто потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі, захисті (рис. 2).

Рис. 2. Теорія мотивації Г. Маррея
**Узагальнено автором*

А.Маслоу у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня) (рис. 3):

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захисті;
- соціальні потреби (комунікації, відносин);
- потреби у повазі та визнанні;
- потреби у самореалізації [12].
- потреби в успіху;
- потреби у владі;
- потреби в належності (до колективу, соціальної групи тощо) [13].

Рис. 3. Теорія мотивації А.Маслоу
**Узагальнено автором*

Теорія Д. Мак Клееланда базується на класифікації набутих потреб людини, що мотивують її до ефективної праці. Д. Мак Клееланд виокремив 3 типи потреб працівників (рис. 4):

Рис. 4. Теорія мотивації Д. Мак Клееланда
**Узагальнено автором*

Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на двохфакторній моделі, яка включає дві групи (рис. 5):

- гігієнічні фактори або фактори умов праці (політика фірми, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємовідносини, ступінь контролю за роботою);
- мотивуючі фактори (успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, рівень відповідальності, можливості кар'єрного росту)[14].

Рис. 5. Теорія мотивації Ф.Герцберга
**Узагальнено автором*

За теорією Ф. Герцберга перша група факторів (гігієнічні фактори) є передумовами для нормальної праці, а не мотиваційними чинниками, і друга група охоплює саме мотиваційні аспекти. Проте аналізуючи сучасні умови праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах, стає цілком очевидно, що так звані гігієнічні фактори є важливими мотиваційними чинниками для працівників на вітчизняних підприємствах.

Третя група теорій мотивації – це процесуальні теорії, що охоплюють ті наукові підходи, які базуються на врахуванні не лише потреб людини, але й її поведінки та очікувань і ступінь задоволеності в процесі винагороди.

До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

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 праці[15] (рис. 6).

Рис. 6. Теорія мотивації В.Врума

**Узагальнено автором*

Дана теорія очікувань В.Врума підкреслює важливість в процесі мотивації очікувань людини у вигляді взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою).

Теорія справедливості С. Адамса[16], 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 від співвідношення «затрати праці» - «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками (рис. 7).

Рис. 7. Теорія мотивації С.Адамса

**Узагальнено автором*

Таким чином, згідно теорії мотивації С.Адамса людина може бути вмотивована лише тоді, коли результати її праці оцінюють адекватно до результатів праці інших працівників. Ця теорія безумовно діє сьогодні, тому при розробці механізму оцінювання та мотивації персоналу вона врахована у нашому дослідженні.

Комплексна теорія Л. Портера і Е.Лоулера включає в себе основні постулати обох попередніх процесуальних теорій: теорії очікувань та теорії справедливості (рис. 8).

Відповідно до даної теорії мотивація персоналу залежить від трьох основних факторів: затрачених зусиль в процесі праці, здібностей і характеру працівника, а також від усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці й винагороди. За таким підходом: результативна праця людини дає очікувану винагороду, це в свою чергу, забезпечує задоволення, і водночас мотивує до високо результативної праці. Тобто певною мірою утворюється циклічне коло, але лише при дотриманні зазначених умов, бо за відсутності одного з елементів у працівника зникає мотивація до ефективної праці.

2. Hajduchenko, S.O. (2013), "Staff motivation", available at: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf> (Accessed 10 April 2020).
3. Reznikova, O.S. (2011), "Classical theories of motivation: the evolution of approaches", available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1> (Accessed 10 April 2020).
4. Shapyro, S.A. (2008), Motyvatsiya [Motivation], Hross Medya, Moscow, Russia.
5. Kholodovm, O.A. (2009), "Motivation of labor in the system of internal economic relations", Upravlenye personalom, vol. 5, pp. 55.
6. Narodnyj Ohliadach (2007), "The theory of optimal mechanisms and the Third way: a combination of "gingerbread" market economy and "whip" command economy", available at: <https://www.ar25.org/article/teoriya-optymalnyh-mehanizmv-i-tretyi-shlyah-poyednannya-pryanyka-rynkovoyi-ekonomiky> (Accessed 10 April 2020).
7. library.if.ua (2020), "Theories of staff motivation", available at: <http://library.if.ua/book/45/3148.html> (Accessed 10 April 2020).
8. Chirikova, N.M. (2015), "Motivational theories of personnel and management of work motivation", Molodyj vchenyj, vol. 11, pp. 109-113.
9. Pchelytskaia, N. (2011), "Theories of motivation. Theory X, Y, Z", available at: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/> (Accessed 10 April 2020).
10. Morhulets', O.B. (2017), "Management in the sphere of services", available at: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug (Accessed 10 April 2020).
11. McGregor, D. (1957), "The human side of enterprise", Management Review, vol.22-28, pp. 88-92.
12. Maslow, A. (1946), "A theory of human motivation", Psychological Review, vol.50, pp. 370-396.
13. McClelland, D.C. (1988), Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
14. Herzberg, F. (1968), Onemore time: How do you motivate people?, Harvard Business Review, Brighton, USA.
15. Vroom, V.H. (1964), Work and motivation, Wiley, NewYork, USA.
16. Adams, J.S. (1963), "Toward an understanding of inequity", Journal of Abnormal Psychology.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2020 р.