

## ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет<sup>1</sup>

### **Анотація**

*У статті розглянуто та уточнено визначення поняття «мотивація». Проаналізовано існуючі наукові підходи до проблеми мотивації. Досліджено та визначено ефективність теорії мотивації HEVEN.*

**Ключові слова:** мотивація, теорії мотивації, персонал, потреба.

### **Abstract**

*In this paper the definition of the concept of «motivation» is considered and clarified. Existing scientific approaches to the problem of motivation are analyzed. The effectiveness of HEVEN motivation theory was investigated and determined.*

**Keywords:** motivation, motivation theories, staff, need.

### **Вступ**

Персонал – це одна з основних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Залучення професійних кадрів, утримання і мотивація поточного персоналу – є головним завданням будь-якого підприємства, яке хоче зростання і забезпечення ефективності свого бізнесу. Гарна, зважена кадрова політика стає однією із гарантій успіху, а мотивація персоналу – потужним інструментом конкурентної боротьби та здобуття прибутку організацією.

Мета роботи полягає в узагальненні наукових підходів до мотивації персоналу організації.

### **Основна частина**

Дослідження поняття мотивації має широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених: П. Першукевич [1], О. Віханський [2] та ін.

Однак і на сьогодні вчені не дійшли до однієї точки зору про сутність і зміст поняття мотивації. На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «мотивація» (таблиця 1). Аналізуючи визначення поняття мотивації, можна сказати, що існують істотні розбіжності в розумінні сутності та змісту цього поняття.

Розглянувши різні підходи до означення поняття мотивації, можна сформулювати такі визначення мотивації. *Мотивація* – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації [3].

Розглянемо найбільш поширені теорії мотивації, які можна назвати класичними. Їх поділяють на три групи – початкові, змістовні та процесійні. Більшість з них запропонували науковці зі США.

**Початкові теорії мотивації** базуються на специфічних «моделях» робітника-людини [9]. Її складають «ХУ-теорія» і теорія «Z».

Теорія «Х» розглядає людину як поганого, несумлінного та безініціативного робітника. Цим пояснюється необхідність примушення як основного мотивуючого стимулу і матеріального заохочення – як допоміжного.

На думку представників теорії «У», люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей. Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства. Питома вага робітників, що відповідає цій теорії, незначна і становить 15-20%.

Теорія «Z» розроблена на основі японського досвіду управління. Основна відмінна риса цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Теорія «Z» описує гарного робітника, що надає перевагу роботі в групі та має стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Їй відповідають майже всі працівники японських великих промислових компаній, однак такі робітники є практично в усіх країнах на великих стабільних підприємствах.

Таблиця 1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

Вчений	Визначення поняття «мотивація»
М.І. Дьяченко, Л.О. Кандибович [4]	сукупність мотивів, які спонукають до досягнення мети.
С. Занюк [5]	сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини).
В.Н. Дружинін та ін. [6]	сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості.
Х. Хекхаузен [7]	численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота обирає свою поведінку виходячи з її очікуваних наслідків, і керує нею в аспекті її спрямування і витрат енергії.
Л.Е. Орбан-Лембрик [8]	сукупність причин психологічного характеру, які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.
В.П. Сладкевич [9]	сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
О.В. Зозульов [10]	мотивація – це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії.
Е. Кірхлер, К. Родлер [11]	готовність індивіда прикладати значних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприяють задоволенню його потреб.
В.Д. Шапіро [12]	процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

**Змістовні теорії мотивації** базуються на визначенні внутрішніх збуджень (в основному – потреб), які спонукають людей діяти певним чином [13]. Зазначимо, що до змістовних теорій мотивації відносять такі: теорія потреб А. Маслоу; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія потреб Д. Мак-Клелланда.

**Процесійні теорії мотивації** базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаним з нею, оцінюванням своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність [13].

У сучасному світі різко стоїть потреба формування нової теорії мотивації, яка змогла б включати, а також пояснювати поведінку та мотиви прийняття рішень більшості працівників та людей.

У 2004 році Н. Подольчаком запропонована **R-теорія мотивації** в якій зроблено спробу дослідити, як впливає соціально-економічний фактор ризику на діяльність працівника, керівника та як ним ефективно управляти для отримання запланованих результатів. Перша літера вказує на те, що вона розглядає вплив ризику на діяльність працівника. Ця літера є латинською, оскільки поняття «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *risda* – «круча», «скеля». Суть теорії полягає в тому, що необхідно розділяти працівників за здатністю йти на ризик. Тобто поділити працівників як мінімум на три категорії – схильних до ризику, нейтральних та не схильних [14]. Як показують дослідження, працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме в галузі, на підприємстві чи на посаді, які вимагають прийняття та реалізації рішень з високим рівнем ризику. Такий менеджер у ситуації навіть з незначним рівнем ризику може втратити контроль в управлінні, поведінці тощо. Тобто керівники з різною схильністю до ризику в різних середовищах виконуватимуть роботу з різним рівнем ефективності, все залежатиме від рівня ризикованості цілі та завдання [15]. Попри свою практичну та теоретичну цінність, R-теорія мотивації не може повністю пояснити поведінку різних людей.

Більш ефективною та практичною, на нашу думку, є **5- факторна часова теорія мотивації або HEVEN (гевен) теорія мотивації**. Теорія названа HEVEN саме тому, що слово складається з перших

літер головних аспектів мотивації, які впливають на поведінку людей та діяльність працівників: досвід (history), емоції (emotions), цінності (values), очікування (expectations) та потреби (needs). Суть даної теорії полягає у формуванні та підкріпленні позитивного досвіду, управління теперішнім (емоціями, потребами і цінностями) та здійсненні сприятливого майбутнього.

Основні елементи HEVEN теорії мотивації зображено на рис. 1.

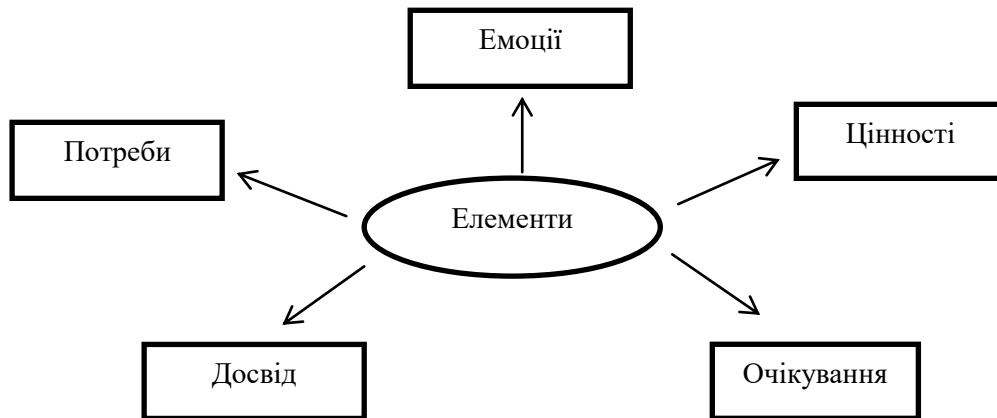


Рисунок 1 – Основні елементи HEVEN теорії мотивації [16]

*Досвід.* Досвід складається із таких головних складових : переконання, існуючі стереотипи, знання та впізнаванні моделі поведінки, отримані знання.

Зазвичай люди намагаються передбачувати майбутнє, виходячи із попереднього досвіду. Тому, якщо людина отримала позитивний досвід вона очікує знову позитив, в разі отриманого негативного досвіду раніше , вона не змотивована виконувати поставлені завдання та цілі. Про вплив минулого на поточну діяльність та поведінку в майбутньому свідчать велика кількість експериментів. Досвід часто має негативні аспекти, оскільки наші переконання, часто, заважають нам сприймати реальність такою, якою вона є, і, відповідно, прийняті рішення виявляються неадекватними та неефективними [14].

*Потреби.* Дослідження у різних сферах діяльності за поведінкою працівників різних організацій, та опитування експертів показало, що основними потребами сучасної людини є: фізіологічні, визначеність або ризик (виклик), соціальні, поваги, причетності та розвитку, жертвність, приниження (знуцання), бути конкурентним.

З них можна виділити більш популярні на сьогоднішній день : конкурентність, жертвність. Завдяки потребам конкурентності людина разом з навколишнім середовищем більш удосконалюється, відбувається розвиток економіки і суспільства. Але можна знайти також негативні наслідки від даної потреби наприклад, коли виконання певних завдань і цілей не відповідає її власним бажанням, а тільки амбіціям.

Потреба жертвності яскраво виражена українцями у період революції Гідності, у проведенні АТО, де люди жертвували своїми ресурсами , а хто і життям.

*Емоції.* Сучасний світ , як ніколи перебуває на піку, де емоції дарують на кожному кроці – Google, Instagram, Facebook, Disney, Apple iPhone, перукарні, салони краси, техніка та інше. Важко навіть уявити сьогоднішнє життя без телефона чи телевізора, пральної машини і т.д. Емоції панували завжди і будуть панувати і чим багатше суспільство, тим більше буде платити за надані емоції.

Одним із перших дослідників, який виокремив 14 ключових емоцій був Арістотель. Це емоції: страху, впевненості (самовпевненість), гніву, дружби, спокою, ворожості, сором'язливості, безсоромності, співчуття (жалість), добродійства, заздрості, обурення, наслідування та зневаги.

*Цінності.* Кожна людина формує свою систему цінностей, яка є основою для певної мотивації, прийняття рішень, самоствердження . Це можуть бути сімейні цінності, особистісні, групові.

Серед основних цінностей слід виділити: любов, віру, розуміння, повагу, прощення, дружбу, надію, оптимізм, толерантність, чесність, свободу. Цінності формуються під впливом середовища де зростає особистість (сім'я), коло друзів, а також від визначення пріоритетів самої людини.

Коли відбувається розходження цінностей корпоративних і особистісних утворюються проблеми з мотивацією персоналу.

*Очікування.* Очікування як і минулий досвід виникає з часом. Його можна поділити на позитивне та негативне. Очікування відображається у встановлених цілях, місії організації і відповідно, або мотивує персонал, або ні. В процесі реалізації даних завдань персонал визначається з мотивацією. Якщо результати перевищують очікування персонал відповідно мотивується ще більше, а навпаки буде демотивуватися.

Наведені елементи теорії мотивації HEVEN є взаємопов'язаними між собою.

### **Висновки**

Отже, дослідження яке ми провели, засвідчило, що мотивація – це сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації. На нашу думку, сучасні підприємства повинні враховувати теорії мотивації в процесі управління діяльністю підприємствами, це сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, а також досягнення організаційних цілей на всіх рівнях.

Поведінка працівника та його мотивація визначається комбінацією низки елементів, серед яких головними є: досвід, емоції, цінності, очікування та потреби. Інтенсивність впливу кожного елементу змінюється відповідно до ситуації, але керівнику для успішного досягнення цілей необхідно використовувати всі представлені елементи мотивації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Першукевич П. М. Научные основы мотивации труда в сельском хозяйстве / Першукевич П. М. – Новосибирск : СНИИЭСХ, 1998. – 87 с.
2. Виханський О. С. Менеджмент / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – Москва : ООО «Экономистъ», 2003. – 528 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.] – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с.
4. Дьяченко М. И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Мн. : «Хэлтон», 1998. – 399 с.
5. Занюк С. Психология мотивации / Занюк С. – К. : Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
6. Психология: учебник / Под общ. ред. В. Н. Дружинина. – СПб. : Питер, 2001. – 656 с.
7. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность – [2-е изд.]. – СПб. : Питер; М. : Смысл, 2003. – 860 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / Сладкевич В. П. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
10. Зозулёв А. В. Поведение потребителей: учебное пособие / Зозулёв А. В. – К.: Знання, 2004. – 364 с.
11. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. – Харьков : Изд. «Гуманитарный центр», 2003. – 144 с.
12. Шапиро В. Д. Управление проектами / Шапиро В. Д. – СПб. : «ДваТри», 1996. – 610 с.
13. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клищенко // Вісник НТУ «ХП» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). – Харків : НТУ «ХП». – 2013. – № 69 (1042). – С.83 – 87.
14. Подольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади / Подольчак Н. Ю. // «Актуальні проблеми економіки». – Київ : Національна академія управління. – № 9 (123). – 2011. – С. 33 – 41.
15. Подольчак Н. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Подольчак Н. Ю. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 300 с.
16. HEVEN теорія мотивації [Електронний ресурс] / Подольчак Н. Ю. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 4 (26). – С. 6 – 12. – Режим доступу до журналу:

<http://economics.opu.ua/files/archive / 2016/n4.html>

**Лебiк Оксана Володимирiвна** – студентка групи МФК - 19м, факультет менеджменту та iнформацiйної безпеки, Винницький нацiональний технiчний унiверситет, м. Винниця.

**Прищак Микола Дем'янович** – канд. пед. наук, доцент кафедри фiлософiї та гуманiтарних наук, Винницький нацiональний технiчний унiверситет, м. Винниця.

**Oksana V. Lebik** – student, faculty of management and informational security, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.

**Nicholas Prysach Demyanovich** – Cand. Sc. (Eng), Assistant Professor of Building Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.