



УДК 331.10

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ В ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Вікторія Васюта; Ангеліна Радченко

*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», Полтава, Україна*

Резюме. В умовах швидко мінливого світу та конкурентного бізнес-середовища ефективний менеджмент персоналу стає вирішальним елементом успіху будь-якої організації. Однією з ключових складових сучасного управління персоналом є мотивація, яка визначає ступінь залученості та відданості працівників до досягнення цілей компанії. Сутність та роль мотивації визначають успішність управлінської стратегії та впливають на результативність діяльності організації. Розглянуто важливість ефективного менеджменту персоналу в сучасному конкурентному середовищі та висвітлено ключовий аспект у ньому – мотивацію працівників. Автори розглядають сучасні теорії мотивації, такі як теорія потреб, Маслоу, теорія «Х» та «Y» МакГрегора, теорія очікувань Врума, теорія справедливості. Розглянуто, як ці теорії можуть бути використані в практиці менеджменту персоналу для створення ефективних систем мотивації. Автори наголошують на важливості визнання та нагородження працівників для забезпечення їхньої мотивації та задоволеності роботою. Сучасні мотиваційні теорії зіштовхуються з кількома проблемами. По-перше, індивідуалізація потреб та цінностей працівників робить важким створення універсальних методів стимулювання. По-друге, роль нематеріальних стимулів та самореалізації стає все важливішою, але їх вимірювання та управління є викликом для організацій. Крім того, бізнес-середовище, що швидко змінюється потребує постійного апдейту мотиваційних стратегій, що також є трудомістким завданням. Використання сучасних теорій мотивації є ключовою умовою для успішного розвитку компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. В сучасному суспільстві розвиток мотиваційних інструментів визначається гнучкістю, індивідуалізацією та акцентом на особистісному та професійному зростанні працівників. Технологічні інновації, збалансований підхід до стимулів, відображення цінностей компанії та участь працівників в управлінні створюють комплексну систему мотивації. Звернення до питань здоров'я та стресостійкості наголошують на важливості психосоціального благополуччя працівників. Ці напрямки визначають новий підхід до менеджменту персоналу, що спрямований на створення стійких та ефективних організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: мотивація, менеджмент персоналу, теорія потреб, теорія очікувань, теорія справедливості, теорія самодетермінації, теорія самоактуалізації.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134

Отримано 21.12.2023

UDC 331.10

USING MODERN THEORIES OF MOTIVATION IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Viktoriia Vasiuta; Angelina Radchenko

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Summary. In a fast-changing world and a competitive business environment, effective personnel management is becoming a critical element of any organization's success. One of the key components of modern personnel management is motivation, which determines the degree of involvement and commitment of employees to the achievement of the company's goals. The essence and role of motivation determine the success of the

management strategy and affect the effectiveness of the organization. The article examines the importance of effective personnel management in today's competitive environment and highlights its key aspect – employee motivation. The authors examine modern theories of motivation, such as Maslow's need theory, McGregor's theory «X» and «Y», Vroom's expectancy theory, and equity theory. It is considered how these theories can be used in personnel management practice to create effective motivation systems. The authors note the importance of recognizing and rewarding employees to ensure their motivation and job satisfaction. Modern motivational theories face several problems. First, the individualization of the needs and values of employees makes it difficult to create universal methods of stimulation. Second, the role of intangible incentives and self-fulfillment is becoming increasingly important, but measuring and managing them is a challenge for organizations. In addition, the rapidly changing business environment requires constant updating of motivation strategies, which is also a time-consuming task. The development of current theories of motivation is the key reason for the successful development of a company and ensuring competitiveness in the market. In modern society, the development of motivational tools is determined by flexibility, individualization and emphasis on the personal and professional growth of employees. Technological innovations, a balanced approach to incentives, reflection of company values and employee participation in management create a complex motivation system. Addressing issues of health and stress resistance emphasize the importance of the psychosocial well-being of employees. These directions define a new approach to personnel management aimed at creating sustainable and effective organizations in the modern business environment.

Key words: motivation, personnel management, theory of needs, theory of expectations, theory of justice, theory of self-determination, theory of self-actualization.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134

Received 21.12.2023

Постановка проблеми. Проблема використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу виникає з необхідності адаптації стратегій управління робочою силою до змін у сучасному бізнес-середовищі. Однією з ключових аспектів цієї проблеми є нестабільність ринку праці, зростаюча конкуренція та швидкі технологічні зміни, які вимагають нових підходів до управління персоналом. Менеджери повинні активно вивчати та застосовувати сучасні теорії мотивації для створення стимулюючого та продуктивного середовища для свого персоналу, щоб забезпечити успіх організації в умовах постійних змін. Вирішення даної проблеми потребує, в першу чергу, дослідження теоретичних аспектів та особливостей використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень щодо використання сучасних теорій мотивації в організаціях відображається в роботах багатьох вітчизняних вчених. Біліченко О. С., Білоусова І. А., Задорожнюк Н. О., Ільчук П. Г., Козик М. В., Сайко В. Р., Романюк М. Д., Романюк Т. М., Черниш І. В., Щьокіна Є. Ю. приділяли особливу увагу даній проблемі, однак, незважаючи на обсяг публікацій, деякі аспекти цього питання залишаються недостатньо дослідженими.

Метою дослідження є визначення ролі сучасних теорій мотивації у практиці управління персоналом.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність мотивації; визначити місце мотивації у теоріях управління персоналом; проаналізувати практичний досвід використання сучасних теорій мотивації в менеджменті персоналу; сформулювати напрямки розвитку засобів стимулювання. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Сутність мотивації полягає в тому, щоб вмотивувати працівників до досягнення високих результатів та виконання поставлених завдань. Мотивація виникає внаслідок дії внутрішніх або зовнішніх факторів, які підштовхують людину до активності. Внутрішня мотивація пов'язана з особистими цілями, задоволенням від виконаної роботи та особистим розвитком. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними винагородами, визнанням та іншими зовнішніми стимулами.

Роль мотивації в менеджменті персоналу надзвичайно важлива. Ефективно мотивований персонал стає джерелом конкурентних переваг для організації. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та зниженню плинності персоналу. Компанії, які ефективно мотивують своїх працівників, здатні створювати інноваційні рішення та легко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. В умовах сучасного світу мотивація визнається більше, ніж просто фінансовою зацікавленістю. Кращим підходом є комбінація матеріальних та нематеріальних факторів мотивації. Нематеріальні стимули, такі, як визнання, можливість самореалізації та розвитку, відіграють значущу роль у задоволенні потреб сучасного працівника. Крім того, створення сприятливого виробничого середовища, де працівники відчують себе цінними та важливими для організації, також є ключовим аспектом мотивації. Мотивація в сучасних умовах управління персоналом має величезне значення для успішності бізнесу. Вона сприяє підтриманні високого рівня енергії та ентузіазму в працівників, що є важливим для досягнення стратегічних цілей компанії. Менеджмент персоналу, що враховує індивідуальні особливості працівників та надає їм можливість досягти особистих та професійних цілей, буде підґрунтя для стійкого розвитку організації. Таким чином, мотивація визнається як ключовий елемент успішного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.

Сучасні теорії мотивації надають менеджерам інструменти для забезпечення продуктивності та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Саме вони дають розуміння того, що мотивує людей до праці, й дозволяють розробляти ефективні системи мотивації.

Мотивація являє собою ті спонуки, які підштовхують особу до виконання конкретних дій. Ця концепція є основою різноманітних систем мотивації, застосовуваних у сфері бізнесу для підвищення продуктивності праці та зменшення витрат компанії. На сьогодні існує понад 300 різних теорій мотивації. На думку І. В. Черниш та М. В. Козик, найбільш повно та точно висвітлюють фактори мотивації наступні теорії, а саме, піраміда потреб Абрахама Маслоу, модель Фредеріка Герцберга, а також теорії «Х», «Y», «Z», які розкривають психологію мотивації працівників з погляду управління людськими ресурсами [1].

Однією з провідних теорій мотивації є теорія потреб Абрахама Маслоу. Згідно з цією теорією, людські потреби розташовані в ієрархії, починаючи від фізіологічних потреб і закінчуючи потребою в самореалізації. У практиці менеджменту персоналу ця теорія може бути використана для розуміння того, які потреби працівників потрібно задовольнити, щоб стимулювати їхню ефективність та вищий рівень виконання обов'язків.

Інша важлива теорія – теорія «Х» та «Y» Дугласа МакГрегора. Теорія Х вважає, що більшість людей не люблять працювати і самі по собі відчужені від неї, тому потребують постійного контролю. З іншого боку, теорія Y передбачає, що працівники можуть бути самомотивованими та саморегульованими, якщо надані відповідні умови. Управлінці можуть використовувати ці теорії для адаптації свого стилю управління залежно від характеристик конкретного колективу.

Актуальною в сучасних умовах функціонування є теорія очікувань Віктора Врума, яка стверджує, що людина буде вмотивована досягти певної цілі, якщо вона вірить, що це досяжно, що вона зможе отримати необхідні ресурси та досягнення цілі принесе їй вагому винагороду. Менеджери можуть використовувати цю теорію для побудови ефективних систем стимулювання та заохочення працівників. Винагороди можуть бути матеріальними або нематеріальними [2].

Щоб мотивувати працівників, менеджери повинні забезпечити, аби винагороди, які вони пропонують, були бажаними для працівників і були пов'язані з їхньою роботою. Наприклад, якщо працівники прагнуть до визнання, менеджери можуть розробити систему, яка передбачає визнання за досягнення.

Іншою важливою сучасною теорією мотивації є теорія справедливості, яка стверджує, що люди працюють, аби отримати справедливу винагороду за свою роботу. Справедливість визначається як співвідношення між винагородою працівника та його вкладом у роботу. Щоб мотивувати працівників, менеджери повинні забезпечити, аби винагорода працівників була справедливою. Наприклад, якщо працівники з однаковим вкладом у роботу отримують різну винагороду, це може призвести до зниження мотивації працівників.

Крім того, сучасні теорії мотивації підкреслюють важливість таких факторів, як самодетермінація, самоактуалізація. Люди прагнуть до того, щоб їхня робота була самодоцільною, дозволяла їм реалізувати свій потенціал і надавала їм відчуття сенсу.

Щоб мотивувати працівників, менеджери повинні створювати умови, які дозволяють працівникам відчувати себе самодетермінованими, самовдосконалюватися та знаходити сенс у своїй роботі. Наприклад, менеджери можуть надавати працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень, забезпечувати їх професійним розвитком та створювати позитивний емоційний клімат на робочому місці.

Сучасні підходи до мотивації також акцентують увагу на важливості визнання та нагородження працівників. Теорія референтного значення зацікавленості Фредеріка Герцберга стверджує, що фактори, які призводять до задоволення на роботі, відрізняються від тих, які призводять до невдоволення. Визнання працівників за досягнення та надання їм можливостей для професійного зростання може бути потужним інструментом мотивації [3].

Отже, використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу дозволяє менеджерам розробляти ефективні системи мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності праці, задоволеності роботою та лояльності працівників.

Наприклад, використання теорії очікувань дозволяє менеджерам забезпечити, щоб винагорода, яку вони пропонують працівникам, була бажаною для працівників і була пов'язана з їхньою роботою. Справедлива винагорода принесе працівникам задоволення. Використання теорій самодетермінації та самоактуалізації дозволяє менеджерам створювати умови, які дозволяють працівникам відчувати себе самодетермінованими, самовдосконалюватися та знаходити сенс у своїй роботі. Все це сприяє тому, що працівники будуть більш мотивовані до праці, задоволені роботою та лояльні до організації [4]. Розглянемо приклади застосування сучасних теорій мотивації провідними компаніями світу (табл. 1).

Таблиця 1. Практичний досвід застосування сучасних теорій мотивації [5]

Назва теорії	Компанія	Приклад застосування	Характеристика
Теорія очікувань	Google	Система премій, яка пов'язує винагороду з досягненням конкретних результатів	Винагорода повинна бути бажаною для працівників і бути пов'язана з їхньою роботою
Теорія справедливості	Apple	Система оцінювання ефективності праці, яка передбачає порівняння винагороди працівників з їхнім вкладом у роботу	Винагорода повинна бути справедливою, тобто співвідношення між винагородою працівника та його вкладом у роботу має бути таким же, як і в інших працівників
Теорія самодетермінації	HM	Культура, яка передбачає надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень, навчанні та розвитку	Люди прагнуть до того, щоб їхня робота була самодоцільною, дозволяла їм реалізувати свій потенціал і надавала їм відчуття сенсу
Теорія самоактуалізації	Netflix	Культура, яка передбачає надання працівникам можливості брати на себе відповідальність, розвивати свої здібності та досягати високих результатів	Люди прагнуть до самовдосконалення і реалізації свого потенціалу

Успішним прикладом стала компанія Google, яка використовує систему премій, що пов'язує винагороду із досягненням конкретних результатів. Наприклад, працівники отримують премію за те, що вони розробили нову функцію, яка збільшила кількість користувачів. Цей приклад ілюструє використання теорії очікувань.

Apple використовує систему оцінювання ефективності праці, яка передбачає порівняння винагороди працівників з їхнім вкладом у роботу. Наприклад, працівники, які отримують високі оцінки за свою роботу, отримують більшу зарплату. Цей приклад ілюструє використання теорії справедливості.

НМ має культуру, яка передбачає надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень, навчанні та розвитку. Наприклад, працівники можуть брати участь у розробленні нових продуктів і послуг. Цей приклад ілюструє використання теорії самодетермінації.

Netflix має культуру, яка передбачає надання працівникам можливості брати на себе відповідальність, розвивати свої здібності та досягати високих результатів. Наприклад, працівники можуть самостійно встановлювати свій робочий графік. Цей приклад ілюструє використання теорії самоактуалізації.

Сучасному керівнику необхідно ретельно враховувати всі аспекти для забезпечення успішної діяльності підприємства. Одним із ключових чинників є проблема мотивації. При створенні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам слід використовувати не лише класичні теорії мотивації, але й особливості менталітету українського народу. З урахуванням поточної ситуації в світі та особливостей економічного й функціонального розвитку її структур можна дійти висновку, що ера мотивації, заснована виключно на фінансовому стимулюванні, поступово залишається в минулому. Проте проблема мотивації на практиці може залишатися актуальною ще тривалий час, чекаючи на своє вирішення. Сучасне суспільство стоїть перед новими викликами, що вимагають інноваційних підходів до мотивації працівників. Основні напрямки розвитку мотиваційних інструментів у сучасному суспільстві відображено на рис. 1.



Рисунок 1. Напрямок розвитку мотиваційних інструментів у сучасному суспільстві

Розглянемо основні аспекти, на які потрібно зважити при розробленні систем мотивації на підприємстві.

Урахування різноманітних потреб та особливостей працівників. Сучасні компанії повинні моніторити індивідуальні побажання та можливості свого персоналу, створювати гнучкі системи стимулювання, які можна адаптувати під конкретні потреби кожного працівника.

Надання можливостей для особистісного та професійного зростання працівників. Організації повинні надавати можливості для навчання, тренінгів та розвитку навичок, що допомагає працівникам реалізовувати свій потенціал.

Використання сучасних технологій у створенні мотиваційних інструментів. Інноваційні підходи, такі, як гейміфікація, онлайн-платформи для навчання та розвитку, допомагають зробити мотивацію ефективнішою та цікавішою.

Створення комплексної системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Крім заробітної плати, важливо надавати визнання, можливості для участі в різноманітних проєктах і соціальні пільги.

Спрямованість мотиваційних інструментів на відображення цінностей та місії організації. Прив'язка мотивації до стратегічних цілей компанії допомагає підтримувати єдність та спрямованість колективу.

Урахування питань психосоціального благополуччя працівників, створення умов для зменшення стресу та підтримання фізичного та психічного здоров'я.

Упровадження практик участі працівників у процесах управління та прийняття рішень. Залученість до процесів управління може стати потужним мотиваційним фактором. У комплексі ці напрямки створюють ефективну систему мотивації, спрямовану на задоволення різноманітних потреб та очікувань працівників у сучасному суспільстві.

Висновки. Існує велика різноманітність методів управління персоналом. Проте їх максимальна ефективність можлива лише при їх комплексному застосуванні, а не ізольовано. Таким чином, постійне вдосконалення менеджменту персоналу призводить до повного задоволення потреб колективу та досягнення підприємством своїх цілей і отримання прибутку. Таке вивчення проблем мотивації працівників і розроблення новаторських методів стимулювання та підштовхування персоналу до ефективнішої праці стають ключовими умовами успішного розвитку компанії та збереження її конкурентоспроможності на ринку. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Здатність адаптувати методи мотивації до конкретних особливостей колективу, надання можливостей для особистого та професійного зростання, а також урахування індивідуальних потреб працівників дозволяють ефективно керувати людським капіталом та досягати стратегічних цілей підприємства.

Conclusions. There is a wide variety of personnel management methods, but their maximum effectiveness is possible only when they are applied in an integrated manner, and not in isolation. Thus, the constant improvement of personnel management leads to the full satisfaction of the needs of the team and the achievement of the company's goals and profit. This study of employee motivation problems and the development of innovative methods of stimulating and encouraging staff to work more efficiently become key conditions for the company's successful development and maintaining its competitiveness in the market. The use of modern theories of motivation in the practice of personnel management is a key element of the successful functioning of any organization. The ability to adapt motivation methods to the specific characteristics of the team, providing opportunities for personal and professional growth, as well as taking into account the individual needs of employees, allows you to effectively manage human capital and achieve the strategic goals of the company.

Список використаних джерел

1. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
2. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh> (дата звернення: 15.12.2023).
4. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 347–351. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61> (дата звернення: 14.12.2023). DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>
5. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (38). С. 350–360.

References

1. Chernysh I. V., Kozyk M. V. (2021). Suchasni formy i metody motyvatsii personalu pidprijemstv sfery posluh [Modern forms and methods of motivating personnel of service enterprises]. *Ekonomika i rehion*. No. 1 (80). P. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
2. Romaniuk M. D., Romaniuk T. M. (2021). Vahomist vplyvu nematerialnykh chynnykiv na motyvatsiiu personalu pidprijemstva [The importance of the impact of intangible factors on the motivation of the company's personnel]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. No. 19. P. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
3. Bilichenko O. S. (2022). Kласychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti [Classical and modern models of work motivation]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria (electronic journal)*. No. 4. P. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh> (accessed: 15 December 2023).
4. Shchokina Ye. Yu., Zadorozhniuk N. O., Bilousova I. A. (2020). Systema upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Talent management system in modern organizations] *Infrastruktura rynku (electronic journal)*. No. 43. P. 347–351. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61> (accessed: 14 December 2023). DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>
5. Saiko V. R., Ilchuk P. H. (2023). Doslidzhennia tendentsii rozvytku motyvatsii personalu: hlobalnyi pohliad na praktyku Yaponii, Nimechchyny, Kytaiu, SShA ta mozhlyvosti zapozychennia dosvidu dlia systemy upravlinnia proektamy v Ukraini [Study of trends in the development of personnel motivation: a global view of the practice of Japan, Germany, China, the USA and the possibility of borrowing experience for the project management system in Ukraine] *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. No. 38. P. 350–360.