

УДК 331.101.3

*Бондаревська К.В.,  
к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Плясун А.В.,  
Осипенко Д.С.,  
Дніпропетровська державна фінансова академія*

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища головним фактором, який забезпечить підприємству довготривале і успішне функціонування, є персонал. Тому, одним з найголовніших завдань кожного підприємства стає пошук методів і способів, які б сприяли підвищенню ефективності роботи персоналу, а, отже, збільшували рівень його відповідальності та зацікавленості. Працівник, який буде добре вмотивований, буде працювати заради добробуту і процвітання організації, він буде відповідальніше ставитись до своїх обов'язків, докладатиме до виконання роботи більше зусиль, це, в свою чергу, призведе до досягнення високих показників діяльності підприємства. З огляду на це, перед керівництвом кожного підприємства стоїть проблема створення такого механізму мотивації персоналу, який би зміг зацікавити працівників до якісної, продуктивної, конкурентоспроможної праці. А для цього варто провести аналіз існуючих мотиваційних теорій і виявити ті, які б були найбільш доцільними в нинішніх умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням різноманітних методів і способів мотивації працівників було присвячено велику кількість наукових робіт українських та зарубіжних вчених: Л. Brentano, Т. Веблена, Д. Врума, А. Маслоу, К. Маркса, А. Маршалла, А. Смітта, М. Туган-Барановського, Х. Хекхаузена, С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Л. Портера, Б. Скінера, Ю. Зайцева, М. Карліна, А. Колота, Т. Костишина, Л. Кривенко, Г. Кулікова, В. Лагутіна, О. Кузьміна, О. Прокопенка та багатьох інших.

Результати їх наукових досліджень мають важливе значення для розвитку вітчизняної теорії та практики. Однак питання щодо мотивації праці, поведінки людей в умовах постійних заохочень на робочих місцях, дослідження різноманітних методів і способів стимулювання роботи персоналу підприємств завжди буде потребувати подальших досліджень та розробки науково-обґрунтованих рекомендацій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування ролі застосування сучасних груп теорій мотивації для створення ефективного механізму мотивації праці персоналу на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація – це вид управлінської діяльності, який спонукає працівника виконувати свої обов'язки із ентузіазмом, завзятістю, наполегливістю, сумлінністю. Кожне підприємство для ефективного функціонування прагне мати конкурентоспроможний персонал, а для цього потрібне вміння так організувати працю, щоб віддача працівників була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення їх соціальних і фізіологічних потреб [1].

Мотивація праці включає: а) вибір мотиваторів праці; б) політику заробітної плати; в) політику винагород і послуг; г) політику участі в успіху; д) управління витратами на персонал. Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою стимулів до праці. Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної праці.

При побудові системи мотивації праці важливо дотримуватися таких традиційних принципів:

- типовість і прогресивність відібраних інтересів;
- присутність у кожному стимулі особистого інтересу;
- присутність в одному стимулі кількох протилежних інтересів;
- верховенство одних стимулів над іншими;
- простота і наочність системи [4].

Присутні в мотивації праці стимули вимагають перевірки щодо наслідків своїх дій. Необхідність цього пояснюється тим, що використання прогресивних стимулів може призвести до протилежного результату. Наприклад, стимул зростання обсягу роботи в чистому вигляді є антистимулом підвищення якості продукції. Крім того, потрібен аналіз суми векторів дії стимулів і їх відповідності загальнолюдським цінностям і перевагам. Кращими є стимули, пов'язані з інтересами: споживчими,

економічними, соціальними, професійними, матеріальними, моральними, пізнавальними, оздоровчими, духовними, етичними, естетичними, творчими, технічними, регіональними.

Таким чином, сутність мотивації праці полягає у впливі стимулів праці на інтереси працівника. Головний особистий інтерес працівника – це прагнення отримати дохід від роботи. Тому оплата праці лежить в основі всіх систем мотивації працівника до продуктивної праці [3].

Отже, управління мотивацією праці спирається на політику заробітної плати, тобто вибір і обґрунтування форм і систем заробітної плати, найбільш ефективних у даних умовах роботи для досягнення поставлених цілей в діяльності підприємства. Йдеться про систему цілей і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на розмір, склад і динаміку заробітної плати працівників колективу.

Також управління мотивацією праці спирається на політику винагороди і послуг, тобто преміювання та виплати соціального характеру. Вибір виду преміювання залежить від умов діяльності, але на розмір винагороди визначальний вплив справляє фінансове становище підприємства. Еталоном винагороди працівника є його особисті інтереси. Так, якщо для працівника найбільший інтерес представляють питання кар'єри, то для нього системою винагород перевага повинна бути віддана можливостям зростання по службі. Для іншого працівника система мотивації у винагороді може бути акцентована на питаннях житла, режим роботи, самостійності при виконанні функцій і т. д. Як розрізняються фізичні і розумові здібності людей, так повинні бути різні стимули їхньої праці. Індивідуалізація винагороди, застосовувана поряд із загальними видами преміювання, підвищує ефективність мотивації праці. Це пов'язано і з тим, що сучасне виробництво характеризується високим рівнем взаємозв'язку і взаємозалежності. Іноді бездоганне виконання роботи веде до формування у працівника чіткого, швидкого, але бездумного виконання рішення керівництва. Такий підхід не завжди ефективний. Для багатьох професій вважається кращим не беззаперечне виконання наказів, а вдумливе і відповідальне ставлення до роботи [5].

Враховуючи перераховані вище фактори, в даний час вважається, що для підприємства, що прагне зайняти гідне місце на ринку, найважливіше значення має інноваційний підхід до вирішення всіх проблем. Інноваційний підхід покликаний забезпечити ефективний пошук оригінальних ідей для вирішення конкретних управлінських, організаційних, економічних та інших завдань.

Існує велика кількість методів пошуку нових ідей і рішень, які забезпечують ефективну творчу діяльність. Ці методи служать надійним і ефективним інструментом інноваційного менеджменту.

У процесі вивчення питання, яким чином можна спонукати людину досягати цілей організації, що не завжди збігаються з його особистими цілями, виникає цілий ряд мотиваційних теорій.

Розрізняють дві групи таких теорій: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації засновані на класифікації первинних та вторинних потреб людини. Процесуальні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей [7].

Історично першою групою теорій мотивації є змістовні теорії. В рамках цих теорій особлива увага приділяється аналізу факторів, що лежать в основі мотивації. До них відносяться теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д.К. МакКлелланда, двофакторна теорія Ф.Герцберга і деякі інші.

Змістовні теорії побудовані на аналізі факторів, що лежать в основі мотивації. Тобто, керівник повинен виявити первинні і вторинні потреби своїх підлеглих і створити всі умови для їх задоволення. Над розробкою концепції мотивації праці в різний час працювало багато психологів, економістів та інших вчених, але якщо мова йде про змістовні теорії, то, як правило, мають на увазі: ієрархію потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга і теорію набутих потреб Д.К. МакКелланда.

Абрам Маслоу розробив знамениту «Піраміду Маслоу» – 5 ієрархічних рівнів потреб. Його робота стала основоположною для змістовних теорій мотивації і використовується менеджерами і сьогодні.

Способи задоволення первинних потреб співробітників очевидні і, як правило, зводяться до матеріального стимулювання. Однак протягом часу потреби індивіда зростають і стають більш вагомими, будь-то потреба в самореалізації або в духовному розвитку. Від керівника в цьому випадку потрібен особливий підхід до управління творчими людьми, що передбачає різноманітні та нестандартні рішення в області мотивації (яскравий приклад тому – кампуси великих ІТ-компаній). Варто також пам'ятати, що керівництво може впливати на своїх підлеглих лише в тому випадку, якщо в очах працівника воно сприймається як джерело задоволення його потреб.

Викликає практичний інтерес теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Він виділив два ключові фактори, що впливають на діяльність людини у виробничій ситуації: мотиваційні та гігієнічні (здоров'я).

Фактори гігієни (зовнішні фактори) – цей той мінімум, який необхідний працівнику для того, щоб продуктивно працювати і виконувати свої функції і завдання. Їх ще називають факторами здоров'я. Вони пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота. До них можна віднести такі фактори, як:

1. нормальні умови праці;
2. достатня заробітна плата;
3. політика фірми і адміністрації;
4. міжособистісні відносини з начальниками, колегами і підлеглими;

5. ступінь безпосереднього контролю за роботою;
6. статус.

Гігієнічні фактори забезпечують практично нейтральні почуття серед працівників організації. Усунення цих факторів з робочого місця викликає у працівників стан незадоволеності.

Мотиваційні чинники (внутрішні фактори) викликають почуття задоволення роботою, це внутрішні фактори задоволеності, спрямовані на:

1. успіх, досягнення (факт досягнення мети);
2. просування по службі;
3. визнання і схвалення результатів роботи;
4. високий ступінь відповідальності за виконувану справу;
5. можливість творчого і ділового росту;
6. сама робота (наскільки вона цікава, змістовна) та інші [6].

Мотиваційна група факторів припускає, що кожна окрема людина може краще працювати, коли бачить мету і вважає за можливе її досягнення.

Відсутність факторів мотивації не призводить до незадоволеності роботою, але їх наявність приносить задоволення і мотивує працівників до більш продуктивної праці.

Враховуючи життєві реалії, слід зазначити, що практичне застосування мотиваційних теорій залежить від конкретних умов діяльності, особистісних характеристик працівників та інших ситуаційних чинників.

Класифікація потреб досі використовується сучасними теоретиками і практиками, але єдиної системи не існує. У сучасних реаліях, коли ринок вимагає повної самовіддачі від кожного його учасника, ініціативний співробітник може стати справжнім творцем успіху для компанії.

Викликає інтерес застосування процесуальних теорій мотивації. Ці теорії дозволяють дізнатися, як будується процес мотивації і яким чином можна здійснювати мотивування людей на досягнення бажаних результатів. Визначимо їх особливості. Так, теорія очікування В. Врума заснована на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації працівника до досягнення певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного [2]. При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації 3-х факторів:

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечувати отримання очікуваного результату;
- за отриманий результат має бути забезпечено очікувану винагороду;
- реально отримана винагорода має відповідати (бути валентною) очікуваній.

Відповідно до теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.), поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою. При цьому рівень виконання роботи залежить від 4-х характеристик цілей:

- складності (ступінь професіоналізму та рівень виконання, необхідні для досягнення цілі);
- специфічності (кількісна зрозумілість мети, її точність і визначеність);
- прийнятності (рівень, до якого людина сприймає мету організації як власну);
- прихильності (готовність витратити зусилля певного рівня для досягнення мети).

Теорія рівності – справедливості (засновник С. Адамс) виходить з того, що в процесі роботи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей. І якщо при цьому людина виявляє, що її не у повному обсязі нагородили, у неї виникає відчуття незадоволеності, і вона може скоротити витрати праці, зробити спробу збільшити винагороду, втратити впевненість у собі, залишити організацію [6].

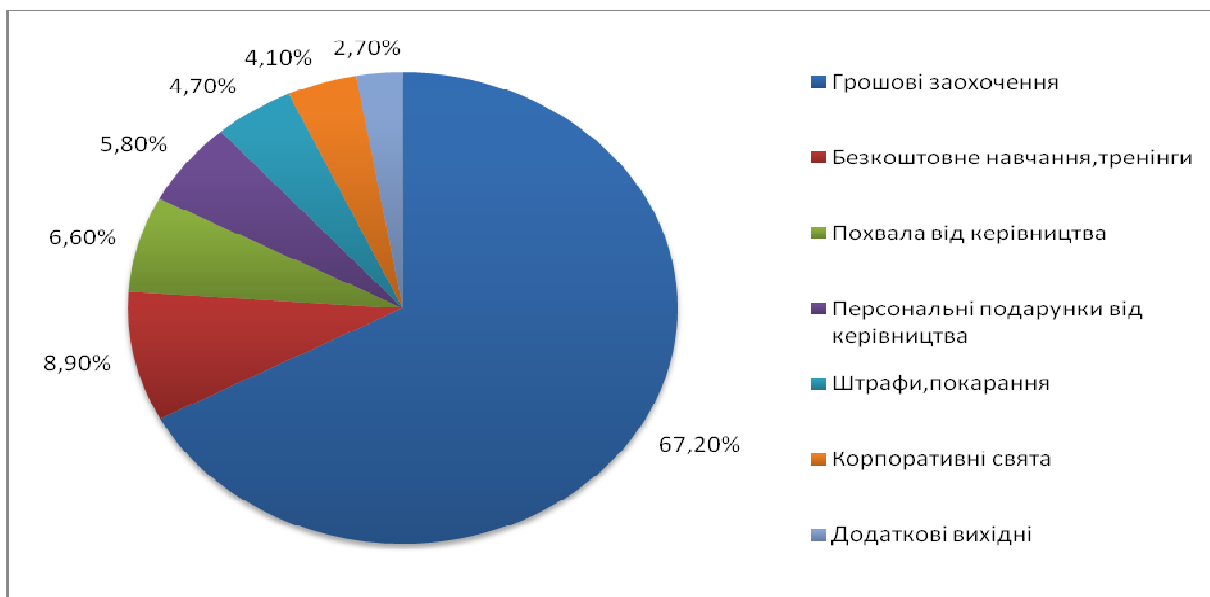
У відповідності з теорією партисипативного управління, якщо зацікавлений працівник активно приймає участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, то він працює краще і з більшою віддачею.

У 2013 році було проведено соціологічне дослідження на тему «Який спосіб мотивації є самим ефективним?». Опитування проводилося в соціальних мережах з 5 по 12 березня 2013 року. У ньому взяло участь 500 респондентів з України. Згідно з опитуванням Work.ua, 67,2% українців вважають грошові заохочення найкращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання та тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи та покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних (рис. 1).

Для будь-якої організації важливо, щоб співробітники відчували себе комфортно і впевнено, тому для досягнення найкращого результату різні способи мотивації повинні використовуватися в сукупності. Отже, розглянемо способи, за допомогою яких можливо підвищити мотивацію працівників:

1. Визнання того, що підлеглі можуть бути мотивовані тим, що безпосередньо не пов'язане з їх роботою (наприклад, улюблена справа, хобі). Позитивне ставлення до захоплень підлеглого обов'язково позначиться на його роботі. Завдяки підтримці керівництва дана ситуація стає удвічі вигідною: чим більших успіхів домагається працівник у житті, тим вища якість і продуктивність його праці.

2. Слід навчити підлеглих вимірювати ступінь успішності виконаної роботи. Будь-яка мета роботи може бути виміряна в простій системі оцінок. Якщо завдання не передбачає вираження результату в чисельній формі, потрібно створити шкалу оцінки продуктивності праці.



**Рис. 1. Результати опитування працівників за даними Work.ua**

Джерело : побудовано авторами за даними Work.ua [8]

3. Відстеження рівня мотивації. Якщо ви почнете вимірювати мотивацію, то, найімовірніше, незабаром навчитеся нею керувати. Не маючи даних про рівень мотивації, ви ніколи не зможете поліпшити цей показник.

4. Потрібно дізнатися у підлеглих, чого б їм хотілося. У різних працівників різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Один із способів це зробити – делегування повноважень, цілей і завдань кожному співробітнику при розробці загального плану або проекту. Інший спосіб - надати підлеглим можливість самостійно виробляти власні стратегічні завдання і плани.

5. Слід дізнаватися про результати роботи співробітників. Запитання підлеглому потрібні бути націлені на те, щоб змусити його задуматися про виконану роботу і відзвітувати про конкретні результати. Такі питання стимулюють підвищення рівня самоінформованості співробітника. А володіння інформацією сприяє внутрішній мотивації.

6. Потрібно пояснити підлеглим прийнятну систему винагород. Повага до співробітників з боку керівництва та пояснення підлеглим сутності нової програми заохочень підвищить їх мотивацію до праці.

7. Взаємодія в колективі. Доцільно розробити план зборів і заходів так, щоб керівники опинялися в один час і в одному місці з підлеглими. Неможливо підвищити мотивацію людини, яку ви рідко бачите.

8. Мотивація знаннями. Захоплена навчанням людина обов'язково виросте на посаді і розвине в собі додаткові навички. Тому ви можете використовувати знання і навчання в якості нагороди і мотивуючого фактора.

9. Нагорода окремим підлеглим за сукупний внесок групи. Керівники і колеги повинні вміти відзначати внесок окремих співробітників у загальну справу.

10. Позитивний обмін інформацією між підлеглими. Корпоративна культура, яка підтримує прагнення давати один одному позитивні оцінки за результатами кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці. Коли співробітники почнуть визнавати і нагороджувати один одного за успіхи, рівень їх мотивації значно підвищиться.

11. Винагороди підлеглим доцільно надавати у менших обсягах, але частіше. Витрати потрібно спланувати так, щоб частіше нагороджувати підлеглих та співробітників, в результаті вони відчують, що у них з'явилася більше шансів домогтися успіху. Це дозволить вам привернути увагу персоналу до поступового поліпшення якості роботи, а не до нагороди як такої.

12. Мотивація контролем. Слід дозволити персоналу самостійно вносити зміни в будь-які аспекти свого робочого середовища, які не несуть загрозу безпеці та іміджу організації.

13. Чітко поставлені завдання. Чіткість завдань інтенсивніше впливає на мотивацію співробітників відділів продажів, ніж їх досвід. Щоб досягти великих результатів, потрібно допомогти

співробітникам побачити особистий внесок у спільну справу, а також якщо співробітники будуть упевнені, що їх роботу оцінюють регулярно, оперативно і точно.

14. Пошук людей з внутрішньою мотивацією. Набагато простіше навчити мотивованого працівника, ніж мотивувати кваліфікованого фахівця. Потрібно наймати людей, які раніше продемонстрували високий рівень оптимізму, ентузіазму, мотивації до праці і прагнення до зростання. Щоб виявити подібне ставлення, ви можете використовувати співбесіду або рекомендації з попереднього місця роботи.

Керівник організації повинен розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника, тільки так він зможе підвищити його особисту мотивацію до праці та досягти поставлених цілей.

**Висновки з проведеного дослідження.** У ході аналізу засад формування системи мотивації персоналу на основі мотиваційних теорій, визначено, що мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, і що стимулювання виступає основним чинником мотивації основної діяльності персоналу, представляючи собою цілеспрямований вплив, який посилює спонукання до певної поведінки. Стимулювання означає безпосереднє застосування оптимально підібраного комплексу мотивів і стимулів, що спонукають працівників до ефективної праці.

З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких вчені використовували різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великих групи: змістовні та процесуальні.

Керівники сучасних організацій використовують як змістовні теорії мотивації, так і сучасні процесуальні. Змістовні теорії мотивації фокусуються на класифікації первинних та вторинних потреб людини. Процесуальні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей. За допомогою сучасних способів мотивації співробітників можна отримати ефективний результат їхньої діяльності та направити роботу підлеглих на досягнення цілей організації.

Аналізуючи все вищезазначене, можна констатувати, що при створенні системи мотивації необхідно аналізувати і пристосовуватися до певних умов ринку, не копіюючи мотиваційні системи в успішних компаній без аналізу відмінностей умов функціонування. Дотримуючись цих умов, можна говорити не лише про стабільність прибутку, а й про довгостроковий розвиток компанії, не про працівників, механічно виконуючих свої функції, а про згуртований колектив, який націлений на зростання та інновації.

#### Бібліографічний список

1. Бала В.В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій [Електронний ресурс] / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Економічний форум. – 2014. – № 3. – С. 136-144. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor\\_2014\\_3\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf)
2. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nrzd\\_2013\\_1\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nrzd_2013_1_24.pdf).
3. Газгиреева Л.Х. Мотивация как экзистенциальная потенция духовно-нравственного бытия / Л.Х. Газгиреева // Социально-экономические знания. – 2010. – № 5. – С. 219-227.
4. Гуторов О.І. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища [Електронний ресурс] / О.І. Гуторов, П.О. Абраменко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 8. – С. 10-17. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnauc\\_ekon\\_2013\\_8\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnauc_ekon_2013_8_4.pdf).
5. Дигун О. Современное реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2011. – № 7. – С. 72-78.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
7. Клименко М.П. Мотивация управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81-85.
8. Результаты опроса: денежные поощрения – самый эффективный способ мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.

#### References

1. Bala, V.V. and Matsak, A.H. (2014), "Theoretical principles of forming of the system of motivation of personnel are on the basis of analysis of motivational theories", *Ekonomichnyi forum*, no. 3, pp. 136-144, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor\\_2014\\_3\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf). (access date May 07, 2015).

2. Bondar, V.D. (2013), "The use of motivational theories is in activity of organs of local self-government", *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia*, no. 1, pp. 283-293, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nrzd\\_2013\\_1\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nrzd_2013_1_24.pdf) (access date May 08, 2015).

3. Gazgireeva, L.Kh. (2010), "Motivation as existential potency of spiritually-moral life", *Sotsialno-ekonomicheskie znaniia*, no. 5, pp. 219-227.

4. Hutorov, O.I. and Abramenko, P.O. (2013) "Modern theories of motivation and feature of their application are in the conditions of market environment", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 8, pp. 10-17, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnu\\_ekon\\_2013\\_8\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnu_ekon_2013_8_4.pdf) (access date May 10, 2015).

5. Digun, O. (2011), "Modern realities of motivation", *Upravlenie personalom*, no. 7, pp. 72-78.

6. Ilin, Ye.P. (2011), *Motivatsiia i motivy* [Motivation and reasons], Piter, SPb, Russia, 512 p.

7. Klymenko, M.P. and Filatova, O.O. (2011), "Motivation of managerial staff is in realization of general strategy of enterprise", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5, pp. 81-85.

8. *Rezultaty oprosa: denezhnye pooshchreniia – samyy effektivnyy sposob motivatsii personala* [Results of questioning: money encouragements are the most effective method of motivation of personnel], available at: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/> (access date May 12, 2015).

### **Бондаревська К.В., Плясун А.В., Осипенко Д.С. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ**

**Мета** – обґрунтування ролі застосування сучасних груп теорій мотивації для створення ефективного механізму мотивації праці персоналу на підприємствах.

**Методика дослідження.** При дослідженні теорій мотивації використовувався порівняльний аналіз, а при опитуванні працівників за даними Work.ua був використаний економіко-статистичний аналіз. У результаті дослідження було вивчено питання можливості використання в нинішніх умовах господарювання найпоширеніших змістовних та процесуальних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу; теорії набутих потреб Д.К. МакКлелланда; двофакторна теорії Ф. Герцберга; теорії очікування В. Врума; теорії рівності – справедливості (засновник С. Адамс); теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.); теорії партисипативного управління.

**Результати.** Визначено, що мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність. Основним чинником мотивації основної діяльності персоналу є стимулювання, яке означає безпосереднє застосування оптимально підбраного комплексу мотивів і стимулів, що спонукають працівників до ефективної праці.

Встановлено, що в теорії мотивації сформовано дві великі групи підходів - змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації фокусуються на класифікації первинних та вторинних потреб людини. Процесуальні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

**Наукова новизна** полягає в обґрунтуванні ключових напрямів застосування сучасних груп теорій мотивації для створення ефективного механізму мотивації праці персоналу на підприємствах в нинішніх умовах господарювання.

**Практична значущість.** Результати дослідження і запропоновані напрями застосування теорій спрямовані допомогти керівникам зрозуміти потреби і цілі співробітників, і дотримуватись менеджерами певного курсу дій або припинити певні дії, які створюють проблеми в організації. Подальший розвиток змістовних та процесуальних теорій мотивації може забезпечити підвищення рівня задоволеності працею, підвищення мотивації до праці і зниження міграції молодих висококваліфікованих працівників за кордон. В цілому це призведе до покращення основних економічних показників в країні.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, потреби, стимули, теорія мотивації, змістові теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації.

### **Bondarevska K.V., Pliasun A.V., Osypenko D.S. THEORETICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM BASED ON THE ANALYSIS MOTIVATIONAL THEORIES**

**Purpose** – study the role the use of modern group theory motivation for creating an effective mechanism of motivation of staff in the workplace.

**Methodology of research.** For writing the study of theories of motivation used comparative analysis, while survey staff according Work.ua was used economic and statistical analysis.

The study examined issues concerning the content and essence of the most popular substantive and procedural theories of motivation, the main of which is the theory of Maslow's hierarchy of needs; McClelland acquired needs theory; Herzberg two-factor theory; W. Vroom expectations theory; theory of equality - justice (founder S. Adams); goal setting theory (E. Lok, T. Ryan et al.); theory of participatory governance.

**Findings.** Determined that motivation - a combination of psychological reasons that explain human behavior, its beginning, focus and activity. The main factor motivating main activity is to encourage the staff, which means direct application optimized complex motives and incentives that encourage employees to work effectively.

Established in theory motivation formed two groups of approaches - substantial and procedural. Substantial theories of motivation focus on the classification of primary and secondary needs. Remedial theories are based on the needs and related factors that determine human behavior.

**Originality.** Scientific novelty consists in justifying key areas of application of modern theories of motivation groups to create an effective mechanism of motivation of the personnel in enterprises in the current economic conditions.

**Practical value.** The results of the study and application of theories offered directions designed to help managers understand the needs and goals of employees and managers to adhere to a certain course of action or stop certain actions that create problems in the organization. Further development of substantive and procedural theories of

motivation may provide improvement of job satisfaction, increased motivation to work and reduce the migration of young workers professional abroad. Overall, this will improve the basic economic indicators in the country.

**Key words:** motive, motivation, needs, incentives, motivation theory, substantive theory of motivation, theory of motivation procession.

**Бондаревская К. В., Плясун А.В, Осипенко Д.С. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА МОТИВАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ**

**Цель** – обоснование роли применения современных групп теорий мотивации для создания эффективного механизма мотивации труда персонала на предприятиях.

**Методика исследования.** При исследовании теорий мотивации использовался сравнительный анализ, а при опросе работников по данным Work.ua был использован экономико-статистический анализ.

В результате исследования были рассмотрены вопросы по содержанию и сущности распространенных содержательных и процессуальных теорий, основными из которых являются теория иерархии потребностей А. Маслоу; теория приобретенных потребностей Д.К. МакКлелланда; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория ожидания В. Врума; теория равенства – справедливости (основатель С. Адамс); теории постановки целей (Е. Лок, Т. Райен и др.); теория партисипативного управления.

**Результаты.** Определено, что мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. Основным фактором мотивации основной деятельности персонала является стимулирование, которое означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

Установлено, что в теории мотивации сформированы две большие группы подходов - содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации фокусируются на классификации первичных и вторичных потребностей человека. Процессуальные теории базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

**Научная новизна** заключается в обосновании ключевых направлений применения современных групп теорий мотивации для создания эффективного механизма мотивации труда персонала на предприятиях в нынешних условиях ведения хозяйства.

**Практическая значимость.** Результаты исследования и предложенные направления применения теорий направлены помочь руководителям понять потребности и цели сотрудников и соблюдать менеджерами определенный курс действий или прекратить определенные действия, которые создают проблемы в организации. Дальнейшее развитие содержательных и процессуальных теорий мотивации может обеспечить повышение уровня удовлетворенности трудом, повышение мотивации к труду и снижения миграции молодых высококвалифицированных работников за границу. В целом это приведет к улучшению основных экономических показателей в стране.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, потребности, стимулы, теория мотивации, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации.