

## Розділ 3

### Економіка підприємства та організація виробництва

УДК 331.101.3(477)

*О.С. Телетов, Ю.О. Олефіренко*

#### Теорія мотивації та її значення в практичній діяльності

*У статті проведено дослідження найвідоміших теорій мотивації трудової діяльності. Розглянуті теоретичні аспекти мотивації: поняття мотивації, зміст мотиваційних теорій, стимулювання українського працівника до праці. Зроблено висновок про необхідність спрямування зусиль на переосмислення мотивації трудової діяльності нашої країни.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання трудової діяльності, потреба, теорія мотивації.*

#### Вступ

У результаті переходу від централізованої до ринкової економіки в Україні суттєво змінюються вимоги до професійного та кваліфікаційного рівня управлінських працівників. Світовий досвід показує, що успіх підприємства визначається не стільки професійною компетентністю керівника, скільки його вміння спрямовувати колектив на досягнення поставлених цілей, спонукати себе та своїх підлеглих на дії, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації, використовуючи при цьому інтелект та методи матеріального та морального стимулювання трудової діяльності. Адже економічний добробут кожної держави світу насамперед залежить від наявності висококваліфікованих спеціалістів, яких так бракує Україні зараз.

#### Постановка проблеми

Метою даної статті є дослідження різних теорій мотивації трудової діяльності на підприємстві. Для здійснення цієї мети планується розглянути теоретичні аспекти мотивації: поняття мотивації, зміст мотиваційних теорій, стимулювання праці та мотивацію українського споживача. Вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має теоретичне і практичне значення. Від того, як розуміє людина свою трудову діяльність і якими мотивами керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення та розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику у сфері праці й трудових відносин.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

З точки зору психології мотивація – це потреба чи потяг, що спонукає людей діяти з певною метою; це внутрішній стан, який заряджає людину енергією, направляє і підтримує її поведінку [1]. З позиції менеджменту мотивація – сукупність спонукальних

---

*Телетов Олександр Сергійович, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Сумського державного університету; Олефіренко Юлія Олександрівна, аспірант кафедри маркетингу Сумського державного університету.*

© О.С. Телетов, Ю.О. Олефіренко, 2011

причин людської поведінки, її теоретичної і практичної діяльності, трудового чи іншого акту; спонукальна сила і бажання людини щось зробити; процес спонукання людини до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [1]. У процесі вивчення мотивації відомий психолог А. Маслоу зробив такий висновок: «Якщо ми глибоко проаналізуємо рядові бажання, які виникають у нас у повсякденному житті, ми з'ясуємо, що вони мають, як мінімум, одну важливу особливість: вони, як правило, швидше становлять досягнення цілей, ніж самі ці цілі. Ми хочемо мати гроші, щоб ми могли купити автомобіль. У свою чергу, ми хочемо мати автомобіль, тому що він є у сусідів, оскільки ми хочемо бути не гіршими, ніж вони, таким чином, ми можемо зберегти самоповагу, а це означає, досягти любові та поваги від оточуючих» [2]. Іншими словами, це означає, що вивчення мотивації повинно являти собою вивчення первинних цілей та бажань людини. Пропонуємо такий підхід до побудови мотивації персоналу, який наведено на рис. 1.

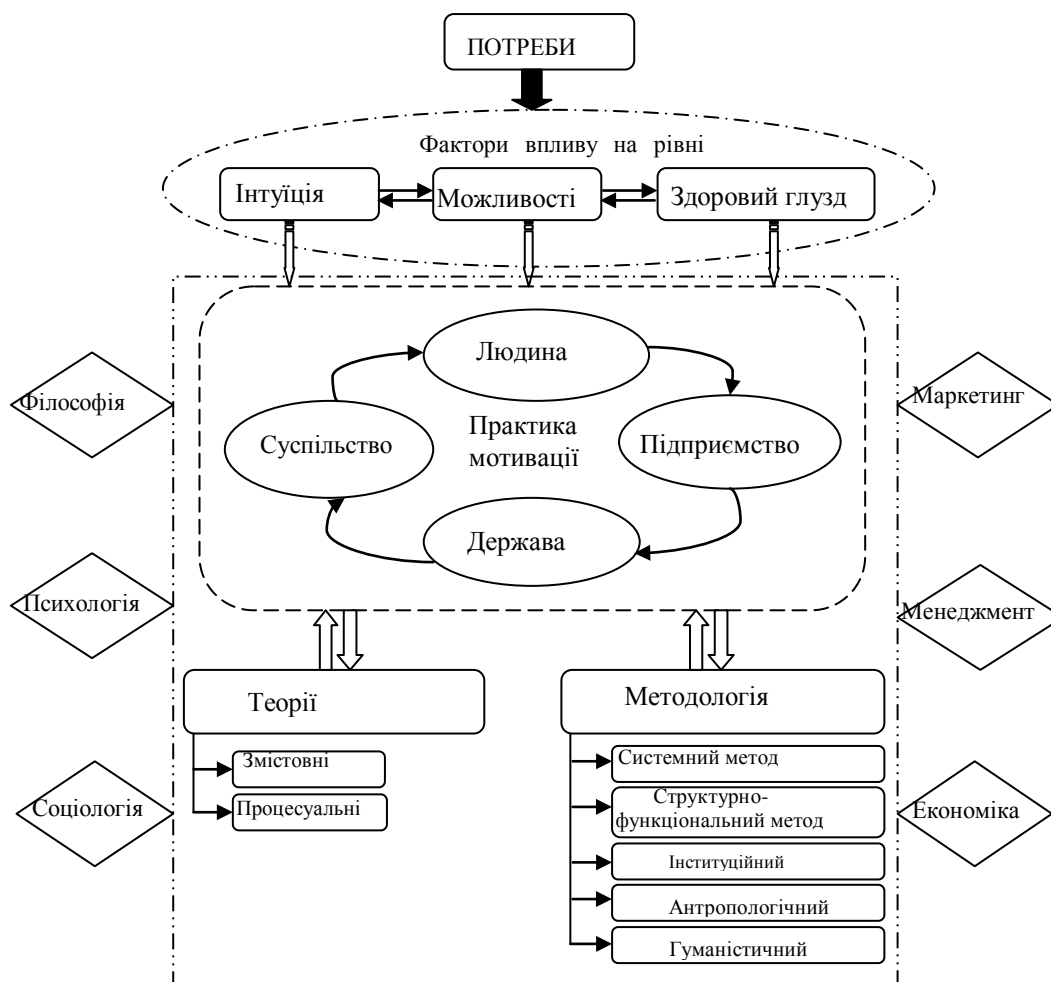


Рис. 1. Підхід до побудови мотивації персоналу

При плануванні та організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати установа, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір організаційних рішень зроблений ефективно, то є можливість координувати зусилля багатьох людей і спільно реалізовувати потенційні можливості групи працівників. Керівник, щоб ефективно наблизитись до досягнення мети, має координувати роботу і змушувати підлеглих виконувати її.

Менеджерів часто називають виконавчими директорами, тому що головне призначення їх діяльності полягає в тому, щоб забезпечити виконання роботи даної організації. Втілення рішень у справи буде правильним та результативним, якщо застосовувати на практиці теорію мотивації та методологію її втілення. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці? Однак дослідження поведінки людини у процесі трудової діяльності дає деякі загальні пояснення мотивації як такої і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці. При цьому методологія зумовлює, в якій послідовності і яким чином будуть виконуватися поставлені завдання. Мотивація є динамічним процесом, який стимулює та підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (наміри, мотиви, потреби, цілі тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших для досягнення цілей. Ґрунтовною підтримкою для цього саме є теорія мотивації і методологія.

При аналізі мотиваційного процесу використовують два поняття: стимулювання і мотивації. Еволюція управлінської діяльності – це довгий шлях від економічної людини до соціальної, від стимулювання до мотивації [1].

Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес стимулювання, є стимул. В економічній літературі під стимулами розуміють форми впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини певні мотиви (прагнення, зацікавленість) до тих чи інших дій, у тому числі до того чи іншого воління чи досягнення певних результатів праці. Чим вагоміші стимули, тим активніші мотиви, а отже, й цілеспрямована діяльність людей. Однак стимули можуть бути такими, якщо спираються на інтереси людей як важливу частину їхньої свідомості. У тому випадку, коли у свідомості людини цілком відсутні інтереси до тієї чи іншої діяльності, до даного об'єкта стимулювання, то які б стимули не застосовувалися, людина буде до них байдужою, а стимули не будуть мотивувати її до бажаної діяльності.

На різних етапах еволюції розрізняються і різні мотивуючі фактори. З розвитком інтелекту і відповідальності робочої сили основою мотивації є людські цінності, а не гроші [1]. Тому, мотивація – це дуже складний процес, відсутність якого може привести організацію чи установу до зниження продуктивності праці та втрати багатьох можливостей.

Мотивація – процес вибору між різними можливими діями, що спрямовує дію на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів і підтримує цю спрямованість. Тобто мотивація пояснює цілеспрямованість дії. Таким чином, ми маємо справу з проблемою мотивації як загальної цілеспрямованої діяльності і в деяких випадках із проблемою мотиваційного конфлікту між різними завданнями чи цілями. Мотивація складається з різномірних процесів, що здійснюють функцію саморегуляції на окремих етапах поведінкового акту до і після виконання дії. Так, спочатку працює

процес оцінювання можливих результатів дії та їх наслідків. У цьому випадку ми стикаємося з проблемою аналітичної реконструкції мотивації через гіпотетичні проміжні процеси саморегуляції, що характеризують окремі етапи перебігу дії. Діяльність мотивована, тобто спрямована на досягнення мети мотиву, проте її не слід змішувати з мотивацією. Діяльність складається з окремих функціональних компонентів-сприйняття, мислення, навчання, відтворення знань, мови або моторної активності, а вони володіють власним накопиченим в ході життя запасом можливостей (знань, навиків), якими психологія мотивації не займається, приймаючи їх як дане. Від мотивації залежить, як і яким чином будуть використані різні можливості та здібності працівників установи. Мотивацією також пояснюється вибір між різними можливими діями, між різними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення. Крім того, нею пояснюється інтенсивність у здійсненні вибраної дії і досягненні його результатів. Спонування до дії певним мотивом позначається як мотивація. Працівник установи, наприклад, досить рідко повністю використовує всі грані своїх потенційних можливостей, досвіду, практичних навичок, адже для цього, крім певних повноважень та прав, що можуть бути надані йому підприємством, має бути особиста зацікавленість, мотив, що буде заохочувати наполегливо та ретельно підходити до досягнення мети.

Теорії мотивації базуються на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення [1]. Більш сучасні процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямувати зусилля на досягнення бажаних результатів. Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються [1].

Розглянемо детальніше вищевказані теорії на рис. 2.

У 1943 р. психолог Абрахам Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він розбив ці потреби на п'ять категорій і розташував їх у визначеній ієрархії. В основі цієї ієрархії лежали найбільш насущні потреби (їжа, вода, одяг, житло), а на вершині – більш високі індивідуальні запити (визнання, самовираження). За Маслоу, людина – це «тварина, що постійно чогось хоче» [2]. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Піраміда Маслоу вивчається з погляду трьох таких наук: менеджменту, маркетингу та психології. Менеджмент розглядає теорію А. Маслоу як модель мотивації, яка спонукає людину до діяльності, що використовується менеджером для досягнення цілей організації, тобто більш ефективного управління [3]. Це стосується соціальних потреб кожного працівника, потреби у повазі та потреби у самовираженні. Але в умовах реального життя порядок переходу від однієї потреби до іншої іноді порушується. Людина внаслідок багатогранності своєї натури іноді жертвує первинними потребами для досягнення вторинних. Теорія А. Маслоу враховує здебільшого соціальні потреби, не враховуючи індивідуальності працівників, накопиченого ними досвіду. Тобто менеджер має використовувати закладені у класифікацію ідеї з урахуванням існуючих конкретних умов. Із позиції маркетингу піраміда потреб за А. Маслоу допомагає у визначенні, з якою саме продукцією, для яких класів (шарів і прошарків) населення та в яких країнах

можна виходити на цільові ринки (ринки певних товарів) [3]. Практично в усіх державах світу існують верстви населення, для яких пріоритетним є споживання продуктів, що задовольняють фізіологічні потреби. Але, як правило, це нижчий клас, кількість якого у загальній масі населення не перевищує двадцяти відсотків. В Україні ж до таких людей належить не тільки більшість працюючих робітників та селян, а й значна частина інтелігенції, службовців тощо. Для таких споживачів питання безпеки, а також соціальні потреби майже зовсім не вирішуються, саме тому маркетолог повинен аналізувати ринок, на якому працює підприємство. З погляду психології, трикутник потреб Маслоу допомагає визначити, що взагалі зумовлює поведінку людини. У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення, і її діяльність буде спрямована на ту потребу, яка зараз для неї є найбільш важливою.

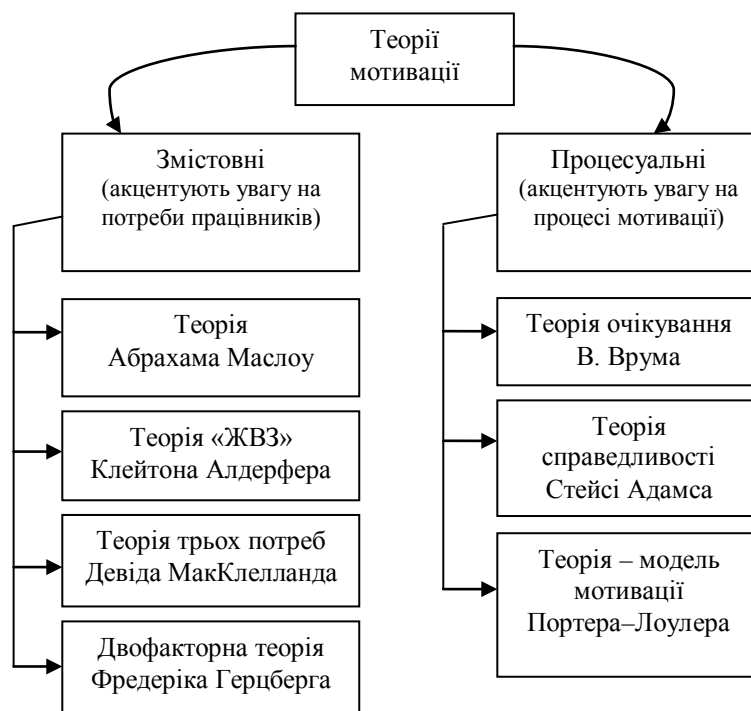


Рис. 2. Найвідоміші теорії мотивації персоналу

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Алдерфер, так звану «теорію ЖВЗ», яка складається з трьох рівнів потреб, де Ж – означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, В – потреби взаємин, що пов'язані з міжособистісними стосунками і З – передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю знизу вгору, а ґрунтується на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших [1].

Девід МакКлеланд – відомий теоретик у галузі мотиваційних досліджень. У своїй теорії потреб запропонував три суспільні види потреб, зокрема, потреби в досягненнях

(успіху), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу якісніше, ефективніше, ніж інші; потреби у владі, тобто потреби бути впливовим, контролювати та визначати поведінку інших людей; потреби в належності (причетності), тобто потреби у дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі. Соціальна взаємодія та спілкування – одні з елементів належності до організації.

За результатами своїх досліджень МакКлеланд зробив висновок про те, що маючи дані потреби працівники досягають гарних результатів у підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями у рамках великих компаній. Двофакторна теорія була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних опитування, взятих на різних робочих місцях, широкого загалу інженерно-технічного персоналу. Мета такого опитування – визначення чинників, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. За результатами відповідей він виділив дві категорії: гігієнічні чинники та мотиватори. Мотиваційні чинники стосуються змісту роботи, а саме: можливості творчого та професійного зростання, досягнення, успіхів і схвалення результатів. Вони можуть породжувати як позитивні, так і негативні почуття. Гігієнічні чинники пов'язані із середовищем, що оточує людей під час виконання всієї роботи. Ці чинники викликають в індивіда невдоволення, їм бракує мотиваційної спрямованості. Їхня відсутність чи незадоволення унеможлиблює побудову будь-якої мотивації, а підвищення – підштовхує на підвищення ефективності праці. Прикладами гігієнічних чинників є умови праці, заробітна плата, політика організації, контроль і ставлення з боку керівництва, мікроклімат у колективі, безпека. Ця теорія показує, що мотивація є двоступеневим процесом. Керівники повинні спершу розглядати чинники, які зумовлюють невдоволення, а потім зосередитися на мотиваційних чинниках.

Теорія очікувань Віктора Врума – одна з найвідоміших процесуальних теорій мотивації. Вона ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. Очікування розглядається як оцінка даною особистістю ймовірності здійснення певної події. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати. Наприклад, виконавець сподівається, що за вироблену якісну продукцію з мінімальними витратами часу та коштів керівництво підвищить його заробітну плату. Якщо витрачені зусилля та досягнутий результат до цього не привели, то, безумовно, мотивація слабшає;

- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагороджені. Якщо людина впевнена в тому, що при досягненні певних результатів з більшими затратами своїх зусиль вони будуть відзначені, то рівень мотивації буде зростати;

- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не становити для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди. Винагорода чи премія, наприклад, у розмірі 200 грн на підприємстві для менеджера з мінімальним розміром заробітної плати буде мотивуючим фактором, а для керівництва не буде становити ніякої цінності.

Співвідношення зазначених трьох факторів і їх вплив на рівень мотивації в цілому згідно з теорією В. Врума визначається за такою формулою [3]:

$$\text{Мотивація} = (ЗП - P) \times (P - B) \times (B - ЦВ), \quad (1)$$

де ЗП – затрати праці; P – результат; B – винагорода; ЦВ – цінність винагорода.

На практиці для отримання та інтерпретації результату дана формула може бути розрахована в умовних одиницях залежно від потреб ситуації.

Теорія справедливості пропонує інше пояснення того, як люди розподіляють та спрямовують свої зусилля для досягнення поставленої мети. Відповідно до неї люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, виникає психологічна напруга. У підсумку складається ситуація, при якій необхідно для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс, що відновлюється за рахунок зміни рівня зусиль чи отриманої винагороди [1]. Основний висновок теорії полягає у тому, що люди будуть концентруватися не тільки на своєму винагородженні, але й на відносному винагородженні, що отримують інші працівники за свою працю, і інтенсивність праці, в цьому випадку, буде залежати від справедливості винагороди.

Теорія – модель мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера побудована на основі взаємодії п'яти змінних: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення. Досягнуті працівником результати залежать від трьох змінних (рис. 3):

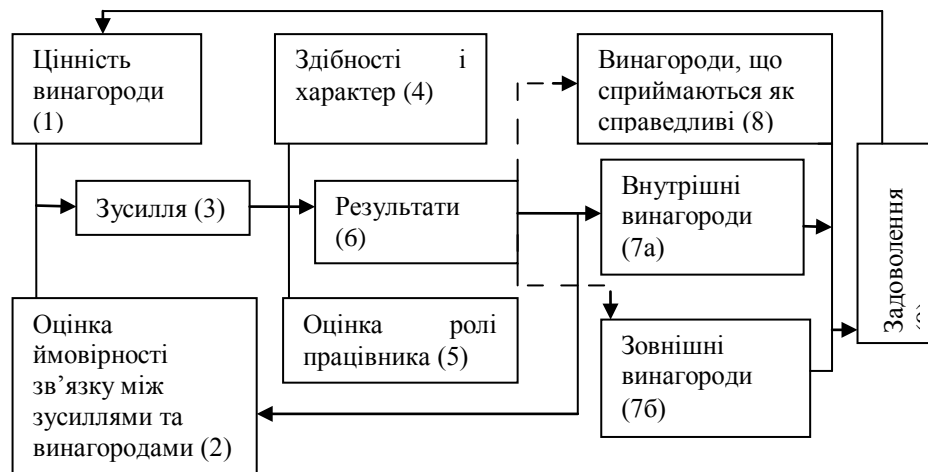


Рис. 3. Модель Портера-Лоулера

витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5). Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, просування по службі тощо. Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород [4]. Справа у тому, що зовнішні винагороди залежать від внутрішньої політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між

результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди. Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на дальшу поведінку працівника [4]. Проаналізувавши вищенаведені теорії, можна сказати, що усі вони обов'язково містять у собі соціальні складові, від яких залежить робота організації в цілому, оскільки мотивація ефективності праці базується на положеннях теорій мотивації персоналу та на їх практичному досвіді. Порівняння теорій мотивацій, їх змісту та актуальності наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняння теорій мотивації

Теорія мотивації та її складові	Сутність	Застосування	Актуальність у наш час
1	2	3	4
<b>Теорія А.Маслоу.</b> (Базові та соціальні потреби. Якщо одна потреба задовольняється, одразу ж виникає інша незадоволена потреба)	Ієрархія. Потреби, що знаходяться ближче до основи «піраміди» (їжа, вода, одяг, житло), потребують першочергового задоволення	Працівник має бути ситим, одягненим, мати затишне місце роботи, посаду, лише тоді він почне самоактуалізовуватись	Дана теорія довгий час була аксіомою, проте із розвитком суспільства вона потребує змін та уточнень. Необхідно уточнити, що існує декілька видів самореалізації індивіда, але до найвищого рівня потреб слід віднести тільки той, що приносить користь суспільству загалом. Дана теорія не враховує індивідуальні відмінності людей і те, що з часом потреби кожного окремого працівника змінюються
<b>Теорія «ЖВЗ» К. Алдерфера</b> (Потреби існування, взаємин та зростання)	Та ж ієрархія, але зі схемою незалежності задоволення кожної потреби	Потреба у їжі не є головною, якщо є задоволеність від міжособистісних стосунків з колегами	Дана теорія більше (порівняно з Маслоу) відповідає індивідуальним відмінностям між людьми. Такі змінні величини, як виховання, суспільне походження та культурне оточення, можуть змінювати значення чи рушійну силу певного кола потреб. Факти, які свідчать про те, що представники різних культур по-іншому класифікують категорії потреб, наприклад, японці та іспанці ставлять соціальні потреби вище від своїх фізіологічних запитів, підтверджують актуальність теорії ЖВЗ
<b>Теорія трьох потреб Д. МакКлелланда</b> (Потреби успіху, влади та належності)	Взаємозалежність досягнення, взаємин та влади, що набуті під впливом життєвих обставин та досвіду	Провести аналіз життя працівника та виявити, які потреби мали значний вплив на його поведінку, потім визначити, яку посаду може обіймати дана людина	Під час еволюції людства та суспільства задоволення потреб нижчих рівнів поступово ставало все простіше, і сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково, тому потреби вищих рівнів відіграють дедалі більше значення у житті працівника
<b>Двофакторна теорія Ф. Герцберга</b> Гігієнічні чинники (умови праці, заробітна плата, безпека та інше) та мотиватори (можливість кар'єрного росту, визнання, особистий успіх)	Зосередження на мотиваційних чинниках має бути лише після задоволення гігієнічних факторів праці	Для ефективного практичного використання теорії Герцберга організації необхідно скласти перелік гігієнічних та мотиваційних чинників і надати можливість працівникам самим визначати і вказувати те, що їм до вподоби, а надалі постійно зважати на це	Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого, пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі негаразди прагнуть списати на «об'єктивні причини», а позитивні результати вважають власною заслугою



1	2	3	4
<b>Теорія очікування В. Врума</b>	Співвідношення таких факторів, як зусилля, виконання та результат, впливає на рівень мотивованості працівника	Керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників. Оскільки потреби людей відрізняються, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Відповідно керівництво установи повинно зіставити винагороду, що пропонується, з потребами співробітників та привести їх у відповідність	Теорія очікувань відкриває широкі можливості для управлінців персоналом, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування у людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб. Теорія є актуальною в наш час, бо цінністю для організації є результати праці підлеглих, за яку вони повинні отримати справедливую винагороду
<b>Теорія справедливості С. Адамса</b>	Рівність порівняння власних зусиль, винагороди із зусиллями та винагородою інших працівників	Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, украй важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати розумілу всім систему оплати праці, розумілість щодо того, які чинники визначають величину заробітної плати та запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди працівниками організації	Думка, що існує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність демотивує людей, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати з порівнянням. Рівність – це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності
<b>Теорія–модель Поргера–Лоулера</b>	Комплексна теорія мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. Взаємодія між такими чинниками, як зусилля, сприйняття, результати, винагорода та міра задоволення	Проаналізувати зовнішні та внутрішні винагороди працівника з урахуванням їх справедливості, оскільки від цього залежатиме подальша мотивованість працівника установи	Висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком. Адже результативність – це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи невдоволення від самого результату праці як такого. Отже, відсутність високої результативності праці унеможливило задоволення людини у широкому розумінні цього слова

Щодо України, то на основі соціально-економічних показників країни в цілому можна сказати, що систему мотивації праці не розуміють, не застосовують, бо вона, як і наша країна, знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та зі зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці. В даний час в Україні більшість людей, що працюють і одержують зарплату, спроможні задовольнити свої фізіологічні потреби лише частково, оскільки розмір заробітної плати дуже низький порівняно з іншими європейськими країнами, тому запити вищих рівнів

стають усе менш сильним мотиваційним чинником. Наприклад, коли людина має достатню кількість предметів першої необхідності, вона ринеться застрахуватися від можливих втрат. Така потреба в безпеці і подібні їй можуть бути задоволені завдяки достатньо високій заробітній платі, що дозволяла б робити заощадження, а також завдяки системам медичного і соціального страхування і програмам пенсійного забезпечення і гарантій зайнятості, яких майже не існує в нашій країні. Статистичні дані підтверджують, що нині в Україні 80% сукупних сімейних доходів витрачається на харчування. Але при цьому якість задоволення цієї первинної потреби може бути дуже різною, бо при відчутті голоду хтось, заощаджуючи кошти, купить собі недороге печиво, а хтось пообідає у ресторані. І те, й інше задоволення первинної потреби, але різниця досить добре відчувається. Коли, наприклад, більшість споживачів бачить м'ясні вироби за ціною, значно нижчою, ніж середня, то бере її не вагаючись, не зважаючи ні на склад, у якому немає м'яса, лише соя, ні на його заборону на продаж у інших європейських країнах. Таким чином, жодна із сучасних теорій мотивації не може бути застосована в Україні в «чистому вигляді». Але все ж таки потрібно зрозуміти та пристосувати зміни у нашій країні до мотивації праці. Серед мотивів трудової діяльності зараз переважають короткострокові цілі та матеріальне заохочення. Працівники прагнуть отримати блага у короткі терміни, щоб одразу отримувати матеріальне заохочення, преміювання тощо. На сьогодні в Україні є чотири найпоширеніші системи фінансової мотивації:

- 1) модель для розрахунку заохочення, яка ґрунтується на різних критеріях оцінки результатів;
- 2) персональне або групове рішення керівництва щодо величини премії та нефінансової частини мотивації;
- 3) різні способи розрахунку «від продажу»;
- 4) фіксований оклад.

Дуже помітним в Україні є розмежування людей на бідних та багатих, що негативно впливає на стан суспільства у цілому, оскільки до багатой верстви населення в Україні відносять олігархів, чиновників, бізнесменів, які за рахунок одержання загальнонародної власності упродовж короткого часу за матеріальними можливостями стали врівень аналогічних споживачів з інших країн, що накопичували майно впродовж століть. Саме тому все більше працівників не бачать реальних можливостей отримання благ завдяки своїй плідній праці. Таким чином, мотиви суспільного визнання, досягнень, належності, на які завжди традиційно спиралися вчені, майже не використовуються як спонукальні чинники трудової діяльності, оскільки вони не є пріоритетними для працівників у нашій країні. На сьогодні для України найперспективнішим є застосування теорії очікування В. Врума, тому що вона ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. Теорія – модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера побудована на основі взаємодії п'яти змінних: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення. Ці теорії ґрунтуються не на пріоритетах потреб працівників, а на фінансовому результаті, що є важливим як для підприємства, так і працівника. Постійні зміни влади, законодавства, податкової системи, соціального захисту, підвищення цін на товари першої необхідності (їжа, одяг, житло), коливання курсів валют, різке скорочення робочих місць, знецінення людської праці в Україні призводять до почуття непотрібності, байдужості до своєї праці. Усе це обумовлює необхідність спрямувати зусилля на переосмислення мотивації трудової діяльності нашої країни, і починати необхідно з працівника – людини, яка має бути

забезпеченою, відчувати себе необхідною частиною суспільства, яка сама своїми руками творить своє майбутнє і майбутнє своєї держави.

### **Висновки**

Отже, порівняльний аналіз теорій мотивації показує суттєві відмінності у поглядах, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні та розвинутих країнах, де в основу мотиваційних моделей закладено саме розглянуті нами теорії. Складна ситуація в багатьох сферах соціально-економічного життя породжує зупинку розвитку трудової мотивації. Отже, на сьогодні, мотивацію працівників в Україні можна звести до заохочення праці завдяки матеріальним благам. Але ми повинні намагатися зробити так, щоб пріоритетними для нас та нашої держави стали вищеописані теорії мотивації, що спираються на такі потреби, як успіх, досягнення, самореалізація, можливість творчого та професійного зростання, а не лише фінансове стимулювання праці. Подальші дослідження в рамках даної проблематики будуть спрямовані на формування механізму мотивації праці працівника промислового підприємства.

1. *Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник* [Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.] ; за ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
2. *Маслоу А. Мотивация и личность* / А. Маслоу ; 3-е изд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 352 с. – (Серия «Мастера психологии»).
3. *Колот А. М. Мотивация персонала : підручник* / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
4. *Телетов О. С. Сучасні споживацькі пріоритети в Україні* / О. С. Телетов / Вісник СумДУ. – 2003. – № 5(51). – С. 106–114.

*Отримано 21.09.2010 р.*

*А.С. Телетов, Ю.А. Олефіренко*

### **Теория мотивации и её значение в практической деятельности**

*В статье проведено исследование известных теорий мотивации трудовой деятельности. Рассмотрены теоретические аспекты мотивации: понятие мотивации, содержание мотивационных теорий, стимулирование украинского работника к труду. Сделан вывод о необходимости направления усилий на переосмысление мотивации трудовой деятельности нашей страны.*

*Ключевые слова: мотивация, стимулирование трудовой деятельности, потребность, теория мотивации.*

*O.S. Teletov, Yu.O. Olefirenko*

### **The theory of motivation and its application in practical activities**

*It is performed analysis of ground theories in the sphere of labour motivation. Theoretical aspects of motivation are analysed: definition of motivation, entity of motivation theories and stimulation of Ukrainian labour force. It is performed the conclusions about necessity of strengthening efforts in the direction of labour motivation in Ukraine.*

*Keywords: motivation, labour motivation, necessity, theory of motivation.*