

В. А. Євтушенко

кандидат економічних наук, професор
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків, Україна

Д. А. Доренський
студент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків, Україна

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Анотація. У статті аналізуються різні визначення терміну «мотивація», розглянуто основні види мотивації, проаналізовані основні групи потреб та їхній зв'язок із мотивацією.

Ключові слова: мотивація, персонал, оплата праці, потреби, модель.

Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [1].

Теоретичний аналіз різноманітних моделей мотивації показав як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, і це природний процес, оскільки в «теорії і практиці керівництва немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним потребам індивідів» [2].

Із наукової точки зору у цього явища не існує чіткого та остаточного визначення або пояснення. Достовірно відомо те, що мотивація дуже тісно пов'язана з емоціями, але відрізняється від них. Щодо цього існує безліч теорій, деякі з яких передбачають, що мотивація може ґрунтуватися на необхідності мінімізувати фізичний біль і максимізувати задоволення. Це може включати в себе задоволення як найпростіших, так і грандіозних потреб. До таких можна віднести потреби в їжі та відпочинку, у володінні певними благами, досягнення рівня престижу чи статусу і тому подібні речі. З усього вищесказаного можна сформулювати думку про те, що суть і мета мотивації полягає в максимальному задоволенні всіх потреб людини [3].

Таким чином, доведено, що рушійною силою мотивації є потреби, навіть мотиви формуються із них.

Визначити та класифікувати всі людські потреби не можливо. Однак Абрахам Маслоу, який зробив значний внесок у дослідження мотивації, класифікував людські потреби й мотиви та побудував ієрархічну модель людських потреб у вигляді піраміди, яка отримала назву «піраміда Маслоу».

Маслоу припустив, що середня людина задовольняє свої потреби приблизно в такому ступені: 85% – фізіологічні, 70% – безпека й захист, 50% – кохання і визнання, 40% – самоповага й 10% – самоактуалізація [4].

Маслоу зробив припущення, що у цій піраміді існує певне виключення із правил. Так, деякі творчі люди можуть творити навіть за наявності певних матеріальних та соціальних проблем. Існують особи, для яких естетичні та пізнавальні проблеми є більш першочерговими, аніж фізіологічні потреби. Також Маслоу зробив припущення, що є люди, які складають таку ієрархію самостійно, виходячи із власних пріоритетів (наприклад, вважають повагу більш важливою у порівнянні з любов'ю).

Ще одним важливим фактом щодо концепції потреб Маслоу є те, що людські потреби ніколи не



Рис. 1. Теорії мотивації

задовольняються повністю. Досить часто складається ситуація, коли людина хоче одночасно задовольнити декілька потреб на різних рівнях.

Внутрішня та зовнішня мотивація є двома основними типами мотивації та представляють усі рушії мотивації. Внутрішня мотивація описує всі мотиваційні типи, зумовлені внутрішніми винагородами, тоді як зовнішня мотивація описує всі мотиваційні типи, зумовлені зовнішніми винагородами. Однак у межах цих двох широких категорій є більш детальні типи мотивації, що виділяють конкретні мотиваційні фактори.

Люди є соціальними істотами, і соціальна мотивація – також відома як мотивація приналежності – стверджує, що люди, як правило, мотивовані такими соціальними факторами, як приналежність та прийняття. Люди мають вроджене бажання спілкуватися з іншими, і соціальна мотивація змушує нас шукати зв'язки, вносячи свій внесок у соціальну групу. Хоча це може здатися внутрішньо спонукальним, прийняття часто є мотиваційним фактором, але це не те, що ви можете дати собі в групі.

Еволюційна психологія стверджує, що всі люди мотивовані соціальними факторами. Із цієї причини важливо завжди шукати нові зв'язки, а також продовжувати розвивати ті зв'язки, які вже є.

Бізнес – це унікальна обстановка, оскільки часто від менеджера вимагається мотивувати не тільки себе, а також оточуючих. Іноді мотивувати інших потрібно навіть більше, ніж себе. Щоб допомогти досягти максимальної мотивації та продуктивності як для себе, так і для команди, важливо врахувати такі типи мотивації.

Типи мотивації в бізнесі включають [5]:

- 1) мотивацію досягнень;
- 2) стимулюючу мотивацію;
- 3) мотивацію страху;
- 4) силову мотивацію;
- 5) мотивацію компетентності;
- 6) мотивацію ставлення;
- 7) творчу мотивацію.

Мотивація досягнень – це внутрішнє бажання працівника отримати винагороду за виконану роботу.

Стимулююча мотивація – це розуміння працівником всіх можливих наслідків, які матимуть як виконання, так і невиконання поставлених завдань.

Мотивація страхом – виконання роботи та досягнення цілей, продиктоване почуттям страху за невиконання або неналежне виконання.

Силова мотивація – це вид примусу із боку керівництва, коли прагнення виконати поставлене завдання йде не від працівника, а з боку більш сильного учасника (найчастіше керівника).

Мотиваційна компетентність – це прагнення до постійного удосконалення та підвищення власної професійної компетентності.

Творча мотивація передбачає те, що людина творить заради самого процесу, а не результату. Притаманна людям творчих професій або складу характеру.

Мотиви визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами. Мотиви підштовхують людину до дії та визначають, як саме це потрібно реалізувати.

Модель мотивації через потребу представлено на рисунку 2.

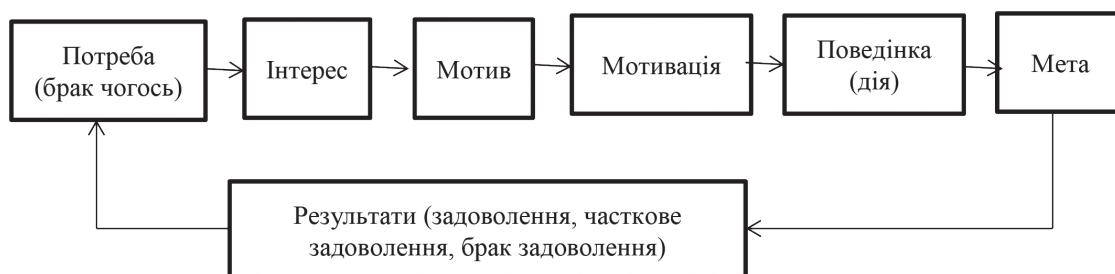


Рис. 2. Модель мотивації через потреби [6]

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним із головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування [7].

Проаналізувавши деяку сучасну наукову літературу, можна виділити наступні 14 мотиваційних прийомів, які використовуються представниками бізнесу.

1. Гейміфікувати та стимулювати. Стимулювати прагнення працівників до вивчення чогось нового та корисного з точки зору розвитку в компанії. Після чого винагороджувати за результативність на основі досягнення певних цілей (наприклад, за зароблені бали тощо).

2. Дати знати працівникам, що керівництво компанії їм довіряє.

У тому випадку, коли керівництво компанії виражає свою довіру працівникам, наприклад, за допомогою делегування певних повноважень, останні починають розуміти власну вагомість в компанії та розвивають почуття як індивідуальної, так і колективної відповідальності.

3. Встановлення менших цілей.

На шляху до великої та амбітної мети керівництву компанії більш вигідно встановлювати маленькі тактичні цілі, які в решті решт приведуть до мети. Винагороджуючи команду за досягнення малих цілей на шляху до великої, можна сформувати стійку систему мотивації, оскільки колектив працівників упевниться в тому, що план є реалістичним.

4. Постановка мети.

Коли працівники бачать, що цілі, які встановлює керівництво, є реалістичними і досяжними і вже є позитивний досвід, вони стають більш вмотивованими. Окрім того, розуміючи повну картину розвитку бізнесу і куди підприємство рухається, кожен працівник стає більш чітко усвідомлювати власне значення та роль у загальному розвитку.

5. Створення позитивного образу.

Створення позитивної та енергійної обстановки в колективі є одним із першочергових завдань керівництва. Власним прикладом менеджмент компанії повинен давати зрозуміти працівникам важливість та ефективність роботи в позитивному настрої.

6. Прозорість.

Дуже важливо керівництву компанії відкрито розмовляти з працівниками щодо того, що відбувається на найвищому рівні, для того, щоб для працівників не було несподіванок, і кожен має можливість поставити запитання та дати відгук. Співробітники повинні почуватися включеними у важливі рішення та відданими тому напрямку, який бере компанія. Це допомагає підтримати мотивацію та підвищити лояльність.

7. Мотивувати людей, а не команду.

Узгоджені стимули – єдиний вірний спосіб переконатись, що всі в команді працюють задля досягнення спільної мети. Розробляючи стратегію різними способами, кожна зацікавлена сторона має чітке особисте розуміння того, як спільна робота приносить користь йому та команді. Ця техніка дозволяє мотивувати команду.

8. Дізнатися, що хоче робити кожен працівник.

Керівництву необхідно цікавитися, чим займаються підлегли, над чим не люблять працювати, необхідно поділитися цілями компанії, та відповісти на їх запитання. Визначити їх цілі, а потім інвестувати в їх професійне зростання. Під час індивідуальних зустрічей вислуховувати їх ідеї, бо вони найкращі в тому, що роблять.

9. Винагорода на основі відгуків.

За основу можна взяти внутрішньокорпоративну систему, яка буде враховувати відгуки задоволення/незадоволення від клієнтів, співробітників, керівництва, партнерів тощо. На кінець місяця за підрахунком голосів призначається винагорода працівнику, який набрав найбільше балів.

Така система допомагає візуалізувати корпоративну культуру і продемонструвати, наскільки працівники та менеджмент підтримує один одного.

10. Встановлення балансу між роботою та життям.

Культура, яка надає пріоритет балансу між роботою та особистим життям, забезпечує підвищення продуктивності та загальне щастя на робочому місці.

11. Формування політики відкритих дверей.

Побудова та підтримка політики відкритих дверей, коли йдеться про пропозиції та ідеї. Коли співробітники відчують, що їхній голос має значення, вони, у свою чергу, впевнені у своїх позиціях у компанії і що у них на кону більше, ніж просто зарплата.

12. Надання керівної ролі.

Мотивація співробітників полягає не лише в наданні їм часу на відпустку – це в тому, щоб показати їм, що вони мають велике значення і їх цінують. Кожного разу, наприклад, під час проведення зустрічі

або наради, можна дозволяти іншому члену команди вести бесіду та обговорювати теми. Вони не тільки можуть ділитися своїми думками і бути почутими таким чином, але й бути мотивованими реалізовувати свої слова та ідеї згодом.

13. Демонструвати загальну картину

Важливо, щоб співробітники розуміли загальну картину і бачили, як те, що вони роблять у даний момент, врешті-решт сприятиме досягненню кінцевої мети. Наприклад, їм завдання та проекти, над якими слід працювати, і переконатися, що вони розуміють, як це вкладається в загальну картину. Талановиті співробітники будуть перевершувати те, що від них очікує керівництво.

14. Визнання

Керівник компанії або підрозділу визначає когось із своєї команди, хто зробив внесок на користь компанії чи клієнту та сповіщає про це у зручний спосіб всіх членів команди. Такий позитивний зворотний зв'язок мотивує членів команди, і він притягує керівництво до відповідальності за визнання персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мотивація людини. URL : <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10097/>.
2. Забродин Ю.М., Сосновский Б.А. Мотивационно-смысловые связи в структуре направленности человека. *Вопросы психологии*. 1989. № 6. С. 100–108.
3. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL : <https://termin.in.ua/motyvatyia/>.
4. Дещо з теорії мотивації. URL : <https://osnova.com.ua/news/>.
5. Tarver Evan . 11 Types of Motivation: What They Are & How to Use Them 2020. URL : <https://www.evantarver.com/types-of-motivation/>.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 34.

В. А. Евтушенко, Д. А. Доренский. Характеристика и особенности мотивации работников на предприятиях Украины. – Статья.

Аннотация. В статье анализируются различные определения термина «мотивация», рассмотрены основные виды мотивации, проанализированы основные группы потребностей и их связь с мотивацией.

Ключевые слова: мотивация, персонал, оплата труда, потребности, модель.

V. Evtushenko, D. Dorensky. Characteristics and features of employee motivation at Ukrainian enterprises. – Article.

Summary. The article analyzes various definitions of the term "motivation", considers the main types of motivation, analyzes the main groups of needs and their relationship with motivation.

Key words: motivation, personnel, remuneration, needs, model.