

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**НАУКОВІ ПРАЦІ**  
**НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**SCIENTIFIC WORKS**  
OF NATIONAL UNIVERSITY  
OF FOOD TECHNOLOGIES

**№ 42**

Київ НУХТ 2012

УДК 331.1

*Т.Л. Мостенська,  
д-р. екон. наук, проф.  
М.С. Яцюта  
Національний університет  
харчових технологій*

**ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ  
У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ  
МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто основні теорії мотивації, визначено їх вплив на формування системи мотивації підприємства. Визначено різницю в підходах до управління персоналом та представлено можливості використання нової парадигми — управління людськими ресурсами з точки зору необхідних змін у системі мотивації підприємств.*

*Однією із головних конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах визнано персонал. Визначено та охарактеризовано чинники впливу на управління персоналом. Подано місце змістовних та процесійних теорій в системі мотивації підприємства. В статті досліджено місце мотивації працюючих при досягненні загально організаційних цілей.*

*Ключові слова: мотивація, потреба, теорії мотивації, управління персоналом, управління людськими ресурсами.*

---

Потреба у постійному зростанні обсягів виробництва для забезпечення необхідного рівня прибутку і утримання власної частки ринку при посиленні конкурентної боротьби вимагає концентрації зусиль менеджменту на ефективному використанні всіх видів ресурсів. Попри існуючі точки зору найбільш дорогим ресурсом компаній виступає людський капітал.

На думку експертів, більшість найбільш крупних компаній світу у середньому витрачає 60 % власного доходу на потреби своїх співробітників, а у США дві третини вартості внутрішнього валового продукту країни уходить на оплату праці [1]. Тому великого значення набуває управління персоналом як одним із найбільш цінних ресурсів компаній.

Останнім часом персонал розглядають як одну із конкурентних переваг підприємства, а ефективність управління персоналом напряму пов'язують із ефективністю системи мотивації, що діє на ньому.

Дослідження індексу людського капіталу, яке було проведене компанією Watson Wyatt у більш ніж 600 компаніях європейського, північноамериканського та тихоокеанського регіонів, дозволяє зробити висновок, що добре налагоджена робота з персоналом забезпечує 90 % зростання доходів акціонерів. При цьому значущість людського фактору зростає для тих компаній, які мають широке географічне охоплення та характеризуються суттєвим впливом на локальний ринок праці [1].

Чинниками, які визначають ефективність використання та ступінь мотивованості персоналу, виступають: інтернаціоналізація ринків праці (підвищення мобільності населення сприяє зростанню пропозиції та підсилює рівень конкуренції на ринку праці, зменшуючи ціни на робочу силу на локальних ринках), науково - технічний прогрес (технічні та технологічні зміни висувають нові вимоги до рівня кваліфікації та знань персоналу); збільшення вартості людського капіталу (зростання вкладень у розвиток персоналу вимагає більшої віддачі на вкладені кошти); структура зайнятості (підвищення пенсійного віку, зменшення народжуваності призводить до зрушень у віці працюючих, а зміна умов праці до структурних змін у розподілі економічно активного населення).

© Мостенская Т.Л., М.С. Яцюта, 2012

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

---

Проблемами мотивації працюючих займаються давно. Їх розв'язанню присвячені як праці класиків економічної теорії та психології, так і сучасних науковців: А. Маслоу, Е. Берн, М.Туган-Барановський, Д.Мак-Клелланд, В. Врум, У. Оучі, К. Альдерфер, Ф.Герцберг, Л.Портер, Е. Лоулер, Г.Щокін, Н.Лукашевич, Л.Балабанова, А. Колот, Т. Соломанідіна та інші. Більшість теорій мотивації набули всесвітньої відомості.

Класичний менеджмент існуючі теорії мотивації поділяє на дві великі групи: змістовні та процесійні. До змістовних теорій належать теорії, в основі яких лежить підхід до мотивації через реалізацію потреб, які побудовані у певній ієрархії. До таких теорій відносять: теорії потреб А.Маслоу та М.Туган-Барановського; теорію існування, зв'язку та росту К. Альдерфера; теорію набутих потреб Д. Мак-Клелланда; двохфакторну теорію Ф. Герцберга.

Процесійні теорії розглядають мотивацію через сприйняття і очікування людини, що пов'язані із конкретною ситуацією при врахуванні можливих наслідків обраного типу поведінки, при цьому потреби також враховуються, як чинник, який впливає на поведінку людини. До основних процесійних теорій мотивації відносять: теорію очікування В. Врума, теорію справедливості Адамса, теорію Портера- Лоулера.

При побудові системи мотивації необхідно використовувати існуючі теоретичні підходи, які побудовані як на процесійних, так і на змістовних теоріях мотивації. При цьому для побудови системи стратегічних цілей в управлінні персоналом доцільно орієнтуватись на процесійні теорії, а при орієнтації на досягнення поточних цілей — на змістовні.

За більше, ніж століття роль людини в організації істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії управління персоналом, і підходи до мотивації працюючих. В контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей виокремлюються чотири групи концепцій (теорій): концепція патерналізму; класична концепція; концепція людських відносин; концепція людських ресурсів [2].

Особливість сучасного етапу розвитку управління характеризується тим, що процес управління співробітниками підприємства будується на використанні комбінації існуючих концепцій управління персоналом із врахуванням все зростаючої ролі персоналу у забезпеченні досягнення організаційних цілей і необхідності врахування зміни змісту та якості праці.

Поступово відбувся перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Тому управління персоналом зараз будується на новій парадигмі, що вимагає нових підходів у взаємодії між власниками, менеджментом і персоналом і, відповідно, нових підходів у мотивації працюючих, оскільки змінюються пріоритети та розстановка акцентів у вибудові відносин в системі управління персоналом.

Сучасні дослідники [3,4] розрізняють поняття управління персоналом (Personnel Management) та управління людськими ресурсами (Human Resource Management). Управління персоналом розглядається через кадрове забезпечення підприємства, контроль виконання функцій працюючими, виконання договірних зобов'язань керівниками підприємства щодо рівня заробітної плати. Тобто термін управління персоналом несе в собі виконання більшою мірою адміністративних задач, пов'язаних із забезпеченням та станом робочої сили на підприємстві.

Натомість управління людськими ресурсами розглядається як виконання функцій управління ресурсами через планування, мотивування та контроль. Але найбільшою є різниця в підході, який розглядає управління людьми в організації через колективні відносини керівників та співробітників, можливість розвитку людини в організації. Такий підхід фокусує увагу на ланцюгу: задачі-результати. І це говорить про те, що функція управління персоналом на сучасних підприємствах повинна бути пов'язана із людиною, спрямована на розвиток людини, а договірні відносини повинні виконуватись і співробітниками, і керівниками.

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

---

Саме такий підхід в управлінні персоналом максимально забезпечує узгодження цілей організації і персоналу. Проте ефективним він буде лише тоді, коли система мотивації персоналу на підприємстві буде побудована із врахуванням очікувань працюючих.

Сучасна система мотивації персоналу діє через складний механізм, який об'єднує в собі зв'язки, залежності, методи та інструменти управлінського впливу. Ефективна система мотивації має бути побудована на узгодженні цілей підприємства та цілей окремих учасників виробничого процесу.

Проте таке узгодження не завжди можливе, оскільки здебільшого цілі підприємства не розглядаються окремими учасниками як такі, від яких залежить власний добробут працюючого. Вони, здебільшого, сприймаються працюючими за межами власної компетенції, а відтоді і за межами власних потреб. Тому в умовах забезпечення досягнення цілей організації через тимчасове обмеження власних потреб працюючі, як правило, орієнтуються на надання переваги власним потребам.

Відомо, що потреби людини змінюються. Але саме нагальні потреби мають найбільшу силу і є найбільш потужним рушієм у мотивації до досягнення певної мети. Змістовні теорії мотивації дозволяють визначати послідовність виникнення потреб та можливі напрями їх задоволення. Такий підхід є найбільш ефективним при визначенні рівня заробітної плати, який буде дозволяти забезпечити задоволення первинних потреб працівників та встановлення суми винагороди понад визначену заробітну плату. Тобто використання лише потреби як мотиву для досягнення певного результату можливе при поточному плануванні завдань окремих співробітників. В цьому разі ефект буде найвищим.

Процесійні теорії, які побудовані на системі цінностей працюючого, його очікуваннях та відповідності винагороди зусиллям, дозволяють орієнтувати співробітників на довгострокові результати та мотивувати їх розвиток як складову розвитку організації, тобто в досягненні середньо- та довгострокових цілей більш ефективною буде система мотивації, побудована на процесійних теоріях мотивації із використанням елементів управління людськими ресурсами.

**Висновки.** Для забезпечення досягнення організаційних цілей необхідно комбінувати підходи різних теорій управління та теорій мотивації. Не доцільно розглядати мотивацію як простий елемент у системі причинно-наслідкових зв'язків поведінки працюючого. Мотивація дозволяє об'єднати потреби, зусилля, здібності, результати, винагороду, задоволення та сприйняття в системі управління персоналом.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Кравченко К.А.* Основные макроэкономические факторы эволюции систем управления крупными компаниями // Проблемы современной экономики, М. — 2007. — N 1(25)
2. *Воронкова В.Г.* Управление людскими ресурсами: философские основы / В.Г. Воронкова К.: Професіонал. — 2006. — 576 с.
3. *Difference Between Personnel Management and HRM* [Електронний ресурс].
4. *Heathfield S.* What Is Human Resource Management? / S.M. Heathfield [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://humanresources.about.com/od/glossary/h/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossary/h/f/hr_management.htm)

*Т.Л. Мостенская, М.С. Яцута*

#### Теории мотивации и их роль в формировании систем мотивации предприятия

*В статье рассмотрены основные теории мотивации, определено их влияние на формирование системы мотивации предприятия. Определены отличия в подходах к управлению персоналом и представлены возможности использования*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

---

*новой парадигмы — управление человеческими ресурсами с позиции необходимых изменений в системе мотивации предприятий.*

*Одним из основных конкурентных преимуществ определен персонал. Определены и охарактеризованы факторы влияния на управление персоналом. Представлено место содержательных и процессных теорий в системе мотивации предприятия. В статье исследовано место мотивации работающих при достижении общеорганизационных целей.*

*Ключевые слова: мотивация, потребность, теории мотивации, управление персоналом, управление человеческими ресурсами*

*T. Mostenska, M/ Yatsuta*

### **Theory of motivation and its role in the formation in motivation of the company**

*The article reviews the main theories of motivation, determined their impact on the motivation of the company. Determined the difference in approaches to personnel management and presents the possibility of a new paradigm — human resource management in terms of necessary changes in the motivation business.*

*One of its main competitive advantage now recognized staff. Defined and characterized factors impact HR. Filed place content and processing theories of motivation in the system of motivation of the enterprise. The article explores the place of motivation of employees in achieving overall organizational goals.*

*Key words: motivation, needs, motivation theory, personnel management, human resource management.*

*e-mail:mosten@nuft.edu.ua*

*Одержана редколегією 15.12.2011 р*