

УДК 330.341.1

Ткачук Г. І.¹, Чукурна О. П.²

¹ здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

² д-р екон. наук, проф., декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій;
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса,
Україна.

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних організаціях існує багато підходів до мотивації персоналу, які загалом поділяють на дві групи: змістовні та процесійні [1].

Змістовні теорії зосереджені на виявленні потреб людини, як основи її поведінки. Зокрема, Генрі Мюррей виділив первинні та вторинні (психогенні) потреби. У теорії Мейо підкреслюється роль нематеріальних стимулів і соціального визнання. А. Маслоу запропонував ієрархію потреб від базових фізіологічних до потреб самореалізації. К. Алдерфер спростив цю модель до трьох груп: існування, взаємовідносини та зростання. Теорія досягнення (Мак-Клелланд, Аткинсон, Хекхаузен) пояснює різницю між орієнтацією на успіх і уникненням невдач. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розділяє чинники на «гігієнічні» (умови праці) та «мотиваційні» (досягнення, розвиток), підкреслюючи, що саме останні формують задоволення від роботи [2].

Отже, змістовні теорії мотивації досліджують внутрішні потреби людини, які спонукають її до певних дій. До змістовних теорій мотивації відносяться наступні:

— *Класифікація Г. Мюррея* розкриває розподіл потреб на первинні (біологічні) та вторинні (психогенні), які формуються під впливом таких факторів, як виховання, прагнення до успіху, незалежності, визнання.

— *Соціопсихічна теорія Е. Мейо* акцентує увагу на важливості нематеріальних стимулів, зокрема на ролі колективного схвалення та соціального статусу індивіда в групі.

— *Ієрархія потреб А. Маслоу* класифікує потреби від базових (фізіологія, безпека) до другого (соціальні зв'язки, визнання) та третього рівнів (самоактуалізація).

— *Теорія ERG К. Алдерфера* представляє собою спрощену модель, що містить три рівні: існування (Existence), зв'язки (Relatedness) та зростання (Growth). На відміну від Маслоу, Алдерфер вважав, що ці потреби можуть задовольнятися паралельно.

— *Мотивація досягнення (Мак-Клелланд, Аткинсон, Хекхаузен)* передбачає розподіл людей на тих, хто прагне успіху (активні, впевнені), і тих, хто уникає невдач (пасивні, бояться відповідальності).

— *Двофакторна модель Ф. Герцберга* виокремлює гігієнічні чинники (умови праці, зарплата), які лише запобігають незадоволенню, та чинники-мотиватори (зміст роботи, ріст), які безпосередньо стимулюють до підвищення ефективності [1].

Процесійні теорії пояснюють мотивацію через сприйняття ситуації та очікування результатів. Ці теорії пояснюють не лише бажання людини, а й процес вибору її моделі поведінки, оцінюючи зусилля та очікуваний результат.

Теорія сподівань В. Врума визначає мотивацію як результат взаємодії трьох складових: цінності винагороди, очікування результату та віри в зв'язок між зусиллями і винагородою.

Теорія справедливості С. Адамса акцентує на важливості порівняння власних результатів із результатами інших. Дана теорія базується на порівнянні: працівник зіставляє власні зусилля та винагороду з аналогічними показниками колег. Відчуття несправедливості різко знижує продуктивність.

Теорія атрибуції (Хайдер, Келлі) розглядає, як люди пояснюють причини своїх і чужих дій. Ця теорія пояснює інтерпретацію причин власної поведінки та вчинків оточуючих, що впливає на подальшу взаємодію в колективі.

Комплексна модель Портера–Лоулера поєднує попередні підходи та доводить, що задоволення є наслідком результативної праці та справедливої винагороди. Модель поєднує елементи попередніх теорій, в який доведено, що саме результативна праця веде до задоволення, а не навпаки. Модель враховує зусилля, здібності, сприйняття ролі, винагороду та задоволення.

Окремо варто відзначити теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора: перша передбачає жорсткий контроль працівників, тоді як друга — опирається на їхню внутрішню мотивацію та прагнення до розвитку.

Розуміння теорій мотивації дозволяє керівникам вийти за межі суто фінансового стимулювання. Ефективне управління персоналом вимагає індивідуального підходу, створення справедливої системи винагород та формування середовища, де кожен працівник може задовольнити як базові, так і вищі психологічні потреби. Це не лише підвищує ефективність, а й сприяє утриманню талантів усередині організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 28-33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>

2. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Цифрові інструменти управління людським капіталом: світові тренди та українська практика. *Наука і техніка сьогодні*. Серія «Економіка». 2025. № 4 (45). С.442-461 [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4\(45\)-442-461](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-4(45)-442-461)