

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД « МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Мотивація праці та ефективність діяльності
підприємства»

Студента Коваленко
Вікторії Олексіївни
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Еволюція концепції мотивації.....	5
1.2. Сутність та роль мотивації в управлінні	7
1.3. Види мотивації	9
1.4. Мотиваційні теорії.....	11
РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	14
2.1. Стадії та елементи мотиваційного процесу	14
2.2. Методи мотивації персоналу	16
2.3. Матеріальне стимулювання працівників	18
2.4. Морально-психологічні методи мотивації.....	20
РОЗДІЛ 3 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
3.1. Американський досвід мотивації.....	23
3.2. Японський досвід мотивації.....	25
3.3. Порівняльна характеристика японського та американського досвіду мотивації персоналу.....	28
ВИСНОВОК.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних і поточних цілей організації. Працівники виступають ключовим ресурсом підприємства, а їхня трудова поведінка безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема мотивації праці як одного з найважливіших інструментів управління персоналом.

Мотивація праці є складним соціально-економічним і психологічним процесом, який передбачає формування у працівників внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників до ефективної трудової діяльності. Рационально побудована система мотивації дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавця, підвищити ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити сталий розвиток підприємства. Водночас недостатня увага до мотиваційних механізмів призводить до зниження продуктивності праці, плинності кадрів і погіршення результатів господарської діяльності.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку та впровадження ефективних методів мотивації праці, здатних забезпечити підвищення результативності діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних основ мотивації праці, аналіз мотиваційного процесу в організації та визначення впливу мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої **мети** в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та роль мотивації в системі управління персоналом;
- охарактеризувати основні види мотивації праці;
- проаналізувати основні мотиваційні теорії;
- дослідити стадії та елементи мотиваційного процесу в організації;

- визначити основні методи мотивації персоналу;
- розглянути особливості матеріального стимулювання працівників;
- проаналізувати морально-психологічні методи мотивації;
- узагальнити американський та японський досвід мотивації персоналу;
- здійснити порівняльну характеристику японської та американської моделей мотивації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є система мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення наукових джерел і теоретичних положень.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція концепції мотивації

У період трансформації суспільства від феодалізму до капіталізму почало формуватися усвідомлення внутрішніх бажань людини до праці. Класик англійської політичної економії Адам Сміт у XVIII столітті довів, що в умовах ринку поведінка людей значною мірою визначається економічними інтересами. Його погляди сформувалися в епоху, коли більшість населення жила в складних умовах і змушена була боротися за фізичне виживання, тому першочерговими були базові потреби. Саме тому твердження про те, що людина завжди прагнучим покращити власне матеріальне становище, є цілком логічним для того історичного контексту.

Вагомий внесок у розвиток мотиваційних ідей зробили й українські науковці. Так, М. Вольський підкреслював необхідність удосконалення інтелектуальних, моральних і фізичних умов життя людини. Г. Цехановецький критично ставився до позиції Сміта, вважаючи, що прагнення до збагачення часто реалізується за рахунок інших. Засновником теорії потреб в українській економічній думці вважають Іван Вернадський, який розвинув ідеї Сміта та обґрунтував думку про те, що людство має не обмежувати власні потреби, а створювати умови для їх задоволення.

Із розвитком наукового менеджменту проблема мотивації почала розглядатися як окремий напрям дослідження. Засновником цього підходу був Фредерік Тейлор, який запропонував системний аналіз трудових процесів для підвищення продуктивності. Його послідовники – Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон – зосередили увагу на матеріальному стимулюванні, доводячи, що вища оплата праці спонукає працівників до більшої віддачі. У результаті заробітну плату почали жорстко пов'язувати з кількістю та якістю виконаної роботи.

Проблематику потреб і мотивів глибоко досліджував німецький психолог Курт Левін. Він розглядав поведінку особистості як функцію «життєвого простору» та наголошував на значенні групового впливу, зазначаючи, що змінити людину в колективі легше, ніж впливати на кожного окремо.

Мотив можна трактувати як спонукання до дії, що передбачає отримання певної винагороди. Водночас поняття «мотивація» і «стимулювання» не є тотожними: стимулювання передбачає зовнішній вплив на працівника, тоді як мотивація має внутрішню природу. Обидва явища спрямовані на досягнення конкретної мети.

Базою мотивації виступають джерела, що враховують особливості колективу, його цінності, інтереси та потреби. Саме ці чинники визначають ефективність мотиваційної системи.

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробив Абрахам Маслоу, який створив ієрархію потреб – від фізіологічних до потреб самореалізації. Він підкреслював, що прагнення до розвитку є безперервним, тому вищі потреби не можуть бути повністю й остаточно задоволені [15].

Ідеї Маслоу розвинув Фредерік Герцберг, який розмежував чинники на гігієнічні (пов'язані із задоволенням базових потреб) та мотиваційні (що стосуються самореалізації й визнання). Він довів, що недоліки в гігієнічних умовах викликають незадоволення, однак їх покращення саме по собі не забезпечує високої мотивації.

Рациональне обґрунтування багатьох попередніх підходів запропонував Дуглас Мак-Грегор, який сформулював теорії «Х» і «Y». Згідно з теорією «Х», працівників необхідно контролювати й примушувати до виконання обов'язків, застосовуючи принцип «батога і пряника». Теорія «Y» ґрунтується на переконанні, що люди прагнуть самореалізації, відповідальності та професійного зростання, а отже, за умови довіри та делегування повноважень демонструють високу продуктивність.

Наприкінці 1960-х років Лайман Портер та Едвард Лоулер створили комплексну процесуальну модель мотивації, яка поєднала елементи теорії

очікувань і справедливості. Відповідно до їхньої концепції, результати діяльності залежать від зусиль працівника, його здібностей і ролі в організації, а рівень зусиль визначається очікуванням справедливої винагороди [20].

У 1978 році професор Стенфордського університету Вільям Оучі запропонував теорію «Z», яка враховує культурні особливості та творчий потенціал працівників. Вона базується на довірі, близькості та такті, передбачає колективне прийняття рішень, індивідуальну відповідальність і турботу про персонал.

Серед українських учених значний внесок у дослідження мотивації зробив академік НАН України Дмитро Богиня. Він підкреслював, що мотивацію не можна зводити лише до зовнішнього впливу підприємства чи виключно до внутрішніх спонукань працівника – необхідний комплексний підхід.

Отже, розвиток концепції мотивації має еволюційний характер: нові теорії не заперечували попередні, а доповнювали їх, поєднуючи різні аспекти досліджень. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві повинно відповідати його місії, стратегії та цілям. Спочатку визначаються загальні орієнтири діяльності компанії, далі – конкретні завдання й шляхи їх реалізації, після чого створюється система мотивації, що враховує зміст праці та перспективи розвитку персоналу.

1.2. Сутність та роль мотивації в управлінні

В умовах трансформації соціально-економічних процесів та зростання конкуренції на ринку особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме працівники є основним джерелом розвитку організації, а рівень їх мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим мотивація розглядається як ключовий інструмент управління, що забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавців.

Мотивація – це багатогранний процес внутрішнього та зовнішнього спонукання людини до діяльності. Вона базується на потребах, інтересах і цілях особистості та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності праці. У сучасних умовах розвитку економіки мотивація стає одним із головних інструментів управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Мотивація праці – це прагнення працівника отримати певні блага завдяки трудовій діяльності. Колот А.М., Мушкін І.М. розглядають поняття “мотивація” як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, а також як функцію керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства.

Мотивація трудова – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі.

У найзагальнішому розумінні мотивація відповідає на питання: чому людина діє саме так, а не інакше.

Мотивація в управлінні виступає складним соціально-економічним явищем, яке охоплює систему потреб, стимулів, мотивів та цінностей, що визначають трудову поведінку працівників. Від ефективності мотиваційного механізму залежить не лише результативність діяльності підприємства, але й рівень задоволеності працівників працею, стабільність колективу та організаційна культура [18].

Ефективна мотивація сприяє зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на підбір і адаптацію персоналу, а також формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Мотивація є однією з базових функцій управління поряд із плануванням, організацією та контролем. У науковій літературі мотивація визначається як процес спонукання індивідів до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей [13].

Сутність мотивації проявляється через систему мотивів – внутрішніх причин, які спонукають людину до діяльності та визначають її поведінку. Вони є

центральним елементом мотиваційного процесу й виступають зв'язуючою ланкою між потребами та конкретними діями. Іншими словами, мотив — це те, заради чого людина діє (додаток А).

У системі управління персоналом мотивація виконує регулюючу та стимулюючу функції. Вона забезпечує цілеспрямовану поведінку працівників, формує їх відповідальність за результати праці та сприяє розвитку професійних компетенцій [8].

Мотивація тісно пов'язана з такими управлінськими процесами, як оцінювання персоналу, планування кар'єри, навчання та розвиток. Ефективна система мотивації передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, їх потреб, цінностей і життєвих орієнтацій.

1.3. Види мотивації

У науковій літературі мотивацію класифікують за різними ознаками залежно від джерела спонукання, характеру впливу та способів стимулювання (додаток Б). Найбільш поширеними є поділ на внутрішню і зовнішню, матеріальну і нематеріальну, позитивну і негативну, індивідуальну та колективну мотивацію.

Внутрішня мотивація ґрунтується на внутрішніх потребах людини та пов'язана із задоволенням від самого процесу праці. Вона проявляється у прагненні до самореалізації, професійного розвитку, творчості та досягнення особистих цілей [15].

Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації виконують роботу не лише заради винагороди, а й через інтерес до діяльності, бажання самовираження та визнання. Такий вид мотивації є більш стійким і довготривалим, оскільки не залежить безпосередньо від зовнішніх стимулів [11].

Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів і передбачає стимулювання працівників за допомогою винагород або санкцій. До неї належать заробітна плата, премії, бонуси, штрафи, службове підвищення [23].

Зовнішня мотивація є важливим інструментом управління, проте її ефективність знижується у разі надмірного використання, оскільки працівники можуть втратити внутрішній інтерес до роботи.

Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів для заохочення працівників до підвищення результативності праці. Основними формами матеріальної мотивації є заробітна плата, премії, надбавки, соціальні виплати та пільги [4].

Матеріальна мотивація є базовим елементом системи стимулювання персоналу, оскільки задовольняє первинні потреби працівників і забезпечує соціальну стабільність.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних і духовних потреб працівників. Вона включає визнання досягнень, моральне заохочення, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті управлінських рішень, сприятливий психологічний клімат у колективі [5].

У сучасних організаціях нематеріальна мотивація відіграє дедалі важливішу роль, оскільки сприяє формуванню лояльності персоналу та підвищенню рівня задоволеності працею.

Позитивна мотивація ґрунтується на заохоченні працівників за досягнення високих результатів. Вона стимулює розвиток ініціативи, творчого потенціалу та відповідальності [10].

Негативна мотивація передбачає використання покарань і санкцій у разі порушення трудової дисципліни або невиконання завдань. Хоча вона може мати короткостроковий ефект, надмірне застосування негативної мотивації призводить до зниження морального стану персоналу та зростання плинності кадрів.

Індивідуальна мотивація спрямована на заохочення окремих працівників з урахуванням їх особистих досягнень і потреб. Колективна мотивація передбачає

стимулювання групи або всього колективу з метою формування командної роботи та взаємної відповідальності [10].

Поєднання індивідуальної та колективної мотивації дозволяє досягти балансу між особистими та організаційними інтересами.

Види мотивації відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи управління персоналом. Рациональне поєднання внутрішньої і зовнішньої, матеріальної і нематеріальної, позитивної та колективної мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільність колективу та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах особливого значення набуває комплексний підхід до мотивації, орієнтований на розвиток людського потенціалу.

1.4. Мотиваційні теорії

Мотиваційні теорії – це сукупність наукових концепцій, що пояснюють причини, напрями та інтенсивність поведінки людини у процесі трудової діяльності. Вони досліджують внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають працівників до активної роботи, а також умови, за яких ці чинники є найбільш ефективними [13].

Значення мотиваційних теорій полягає в тому, що вони дозволяють керівникам зрозуміти потреби персоналу, передбачити його реакцію на різні стимули та сформувати оптимальні мотиваційні механізми відповідно до цілей організації [21].

У науковій літературі мотиваційні теорії традиційно поділяють на дві основні групи:

- змістовні теорії мотивації;
- процесуальні теорії мотивації.

Такий поділ дозволяє комплексно розглядати мотивацію як з точки зору внутрішніх потреб людини, так і з позиції процесу вибору поведінки.

Однією з найвідоміших мотиваційних концепцій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Згідно з нею, потреби людини мають ієрархічну структуру та розташовуються від нижчих до вищих: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у повазі та самореалізації [15]. Маслоу стверджував, що задоволення нижчих потреб є передумовою актуалізації вищих. Для управління персоналом ця теорія має практичне значення, оскільки дозволяє формувати мотиваційні заходи відповідно до домінуючих потреб працівників (додаток В).

Девід МакКлелланд розробив теорію набутих потреб, відповідно до якої поведінка людини визначається трьома основними потребами: у досягненні, у владі та у приналежності. Ці потреби формуються в процесі соціалізації та професійної діяльності [17]. Застосування даної теорії в управлінні дозволяє ефективно розподіляти ролі в організації, враховуючи домінуючі потреби працівників (додаток Г).

Фредерік Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації, відповідно до якої існують гігієнічні фактори та мотиваційні чинники. Гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, політика організації) запобігають незадоволенню, але не стимулюють до високих досягнень. Мотиваційні чинники (визнання, досягнення, змістовність праці) безпосередньо впливають на задоволеність роботою [11].

Теорія очікувань Віктора Врума пояснює мотивацію як результат взаємодії трьох чинників: очікування результату, інструментальності та валентності. Працівник буде мотивованим тоді, коли вірить, що його зусилля призведуть до бажаного результату і відповідної винагороди [23](додаток Г).

Згідно з теорією справедливості, люди оцінюють співвідношення між власними витратами та отриманою винагородою, порівнюючи себе з іншими. Відчуття несправедливості призводить до зниження мотивації та продуктивності праці [1](додаток Д).

Модель Портера–Лоулера є комплексною теорією, що поєднує елементи змістовних і процесуальних підходів. Вона розглядає мотивацію як функцію

зусиль, здібностей, результатів діяльності та задоволеності винагородою [20] (додаток Е).

Мотиваційні теорії є теоретичною основою формування систем мотивації персоналу. Їх застосування дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільність кадрового складу та сформувати позитивний психологічний клімат у колективі [4].

У сучасних умовах управління персоналом передбачає інтеграцію різних мотиваційних підходів з урахуванням індивідуальних особливостей працівників і стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Стадії та елементи мотиваційного процесу

Мотиваційний процес – це сукупність послідовних етапів формування, розвитку та реалізації мотивів, які спонукають людину до певної діяльності з метою задоволення потреб. У менеджменті мотиваційний процес розглядається як механізм перетворення потреб працівника на конкретні дії, спрямовані на досягнення індивідуальних і організаційних цілей [13].

Значення мотиваційного процесу полягає в тому, що він забезпечує активну трудову поведінку персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності управління. Розуміння структури мотиваційного процесу дозволяє керівникам впливати на поведінку працівників шляхом коригування окремих його елементів.

Мотиваційний процес включає низку взаємопов'язаних елементів, які формують внутрішній механізм спонукання людини до дії.

Потреби є вихідним елементом мотиваційного процесу та являють собою усвідомлену або неусвідомлену необхідність у певних умовах життя або діяльності. Вони можуть бути матеріальними, соціальними, духовними та професійними [21].

Саме потреби виступають першопричиною активності людини, оскільки незадоволена потреба створює внутрішнє напруження, яке спонукає до пошуку шляхів її задоволення.

Мотив – це внутрішнє спонукання до дії, яке формується на основі потреб і визначає напрямок поведінки людини. Мотиви мають індивідуальний характер і залежать від цінностей, переконань, досвіду та соціального середовища особистості [15].

У трудовій діяльності мотиви можуть бути пов'язані з прагненням до матеріальної винагороди, професійного визнання, самореалізації або кар'єрного зростання.

Стимули є зовнішніми чинниками впливу на поведінку працівників і виступають інструментом управління мотивацією. До стимулів належать заробітна плата, премії, соціальні пільги, моральне заохочення, покарання [11].

Стимули сприяють актуалізації мотивів та спрямовують поведінку працівників у бажаному для організації напрямку.

Інтереси відображають усвідомлене прагнення людини до певних видів діяльності, а цінності визначають пріоритети та життєві орієнтири особистості. Вони відіграють важливу роль у формуванні мотивації, оскільки впливають на вибір цілей і способів їх досягнення [17].

Мотиваційний процес є циклічним і складається з кількох послідовних стадій:

Першою стадією мотиваційного процесу є виникнення потреби, яка порушує внутрішню рівновагу особистості. Усвідомлення потреби формує бажання змінити наявну ситуацію [23].

Другою стадією є усвідомлення потреби та формування мотиву. На цій стадії людина усвідомлює потребу та формує мотив, який визначає напрямок подальшої поведінки. Саме мотив надає діяльності цілеспрямованого характеру.

Третьою стадією є вибір способів задоволення потреби. Працівник обирає можливі способи задоволення потреби з урахуванням власних можливостей, зовнішніх умов та очікуваної винагороди. У цей період важливу роль відіграє оцінка альтернатив [1].

Четвертою стадією є реалізація дій. На цій стадії відбувається безпосереднє виконання трудових дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Рівень інтенсивності та якості діяльності залежить від сили мотиву та ефективності стимулів.

П'ятою стадією є отримання результату та винагороди. Після завершення дій працівник отримує певний результат та відповідну винагороду. Винагорода може мати матеріальний або нематеріальний характер [20].

Заключною стадією мотиваційного процесу є оцінка ступеня задоволеності потреби. Якщо очікування працівника виправдалися, мотивація посилюється, у протилежному випадку – знижується або трансформується [4].

Стадії та елементи мотиваційного процесу перебувають у тісному взаємозв'язку та утворюють єдину систему. Зміни в одному елементі впливають на перебіг усього процесу мотивації. Для ефективного управління мотивацією необхідно комплексно враховувати всі стадії та елементи.

2.2. Методи мотивації персоналу

Методи мотивації персоналу – це інструменти управління, за допомогою яких керівництво впливає на трудову поведінку працівників, стимулюючи їх до досягнення поставлених цілей. Вони базуються на використанні матеріальних і нематеріальних чинників, які відповідають потребам та очікуванням персоналу [13] (додаток Є).

Значення методів мотивації полягає у створенні умов, за яких працівники зацікавлені у підвищенні результативності праці, розвитку професійних компетенцій та дотриманні корпоративних цінностей організації.

У науковій літературі методи мотивації персоналу класифікують за різними ознаками. Найбільш поширеним є поділ на матеріальні та нематеріальні, економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи.

Заробітна плата є базовим економічним методом мотивації персоналу, який забезпечує задоволення матеріальних потреб працівників. Вона виконує відтворювальну, стимулюючу та соціальну функції [22].

Ефективна система оплати праці передбачає диференціацію заробітної плати залежно від складності роботи, кваліфікації працівника та результатів його діяльності.

Премії та бонуси є важливими інструментами короткострокової мотивації, спрямованими на заохочення працівників до досягнення конкретних результатів. Вони можуть бути індивідуальними або колективними та прив'язаними до показників ефективності [4].

До економічних методів мотивації належать також соціальні пільги та компенсації: медичне страхування, оплата навчання, транспортні витрати, додаткові відпустки. Вони сприяють підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу роботодавця [5].

Адміністративні методи мотивації ґрунтуються на використанні владних повноважень керівництва та передбачають регламентування поведінки працівників шляхом наказів, інструкцій, правил внутрішнього розпорядку [8].

До адміністративних методів належать дисциплінарні стягнення, службові розпорядження, контроль та відповідальність. Хоча вони забезпечують організаційну дисципліну, їх надмірне застосування може знижувати мотивацію

Моральне стимулювання передбачає використання нематеріальних заохочень: подяки, грамоти, публічне визнання досягнень. Воно сприяє задоволенню потреб у повазі та самореалізації [11].

Надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання є ефективним методом довгострокової мотивації. Навчання, підвищення кваліфікації та участь у цікавих проєктах підвищують зацікавленість працівників у роботі [15].

Сприятливий психологічний клімат у колективі, ефективні комунікації та підтримка з боку керівництва сприяють підвищенню мотивації та зниженню рівня конфліктності [17].

У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набувають гнучкі графіки роботи, дистанційна зайнятість, участь працівників у прийнятті

управлінських рішень, нематеріальні системи визнання та корпоративна культура [23].

Використання сучасних методів мотивації дозволяє адаптувати систему управління персоналом до змін зовнішнього середовища та очікувань працівників.

2.3. Матеріальне стимулювання працівників

Система матеріального стимулювання працівників є ключовим елементом сучасної системи управління персоналом підприємства, який значно покращує результати роботи та сприяє пришвидшеному досягненню головної мети підприємства – максимізації прибутку. З одного боку, рівень життя працівників та його покращення залежать від стабільності й рентабельності діяльності підприємства, а також від ефективності наявної системи оплати праці. З іншого боку, фінансово-господарська діяльність підприємства визначається професійними якостями та продуктивністю персоналу, що, у свою чергу, прямо залежить від ефективності системи матеріального стимулювання. Водночас оцінка цієї системи є надзвичайно важливою, оскільки вона забезпечує безперервність діяльності компанії та виступає потужним механізмом підвищення продуктивності підприємства.

Матеріальне стимулювання працівників – це система економічних засобів впливу на трудову поведінку персоналу, що передбачає надання грошових та інших матеріальних винагород за досягнення певних результатів праці [14]. Воно є важливою складовою загальної системи мотивації персоналу поряд із нематеріальними стимулами (додаток Ж).

Основною метою матеріального стимулювання є підвищення ефективності праці шляхом формування у працівників зацікавленості в досягненні цілей підприємства. Рівень матеріальної винагороди безпосередньо впливає на задоволеність працею, стабільність кадрового складу та зниження плинності персоналу [22].

Матеріальне стимулювання виконує низку важливих функцій:

- мотиваційну, що спонукає працівників до активної та продуктивної праці;
- відтворювальну, яка забезпечує відновлення робочої сили;
- стимулюючу, спрямовану на підвищення результативності діяльності;
- соціальну, що сприяє підвищенню рівня життя працівників [9].

Форми матеріального стимулювання є різноманітними та залежать від специфіки діяльності підприємства, галузі та фінансових можливостей роботодавця. Основною формою матеріального стимулювання є заробітна плата.

Заробітна плата – це основна форма матеріальної винагороди за працю, яка відображає внесок працівника у результати діяльності підприємства. Вона складається з основної та додаткової частин. Основна заробітна плата включає оплату за відпрацьований час або виконаний обсяг робіт, тоді як додаткова – різноманітні доплати, надбавки та премії [12].

Рівень заробітної плати має відповідати складності роботи, кваліфікації працівника та умовам праці. Справедлива оплата праці є важливим чинником формування довіри між працівником і роботодавцем.

Премії є важливим стимулюючим елементом системи матеріального заохочення. Вони нараховуються за досягнення певних показників: виконання планів, підвищення продуктивності праці, якість роботи, економію ресурсів тощо [14].

Преміальна система сприяє формуванню у працівників орієнтації на результат та підвищує відповідальність за виконання поставлених завдань.

Доплати і надбавки застосовуються для компенсації додаткових зусиль працівників або роботи в особливих умовах. Вони можуть нараховуватися за роботу в нічний час, понаднормову працю, шкідливі умови праці, високу кваліфікацію чи стаж роботи [6].

Окрім прямої грошової винагороди, підприємства застосовують різноманітні додаткові форми матеріального стимулювання. До них належать:

- матеріальна допомога;

- оплата навчання та підвищення кваліфікації;
- медичне страхування;
- оплата харчування або проїзду;
- участь у прибутках підприємства [22].

Такі заходи сприяють підвищенню лояльності персоналу та формують позитивний імідж роботодавця.

Матеріальне стимулювання є важливим інструментом управління персоналом, що дозволяє керівництву впливати на трудову поведінку працівників. Рационально побудована система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню морально-психологічного клімату в колективі [9].

2.4. Морально-психологічні методи мотивації

В умовах сучасного управління персоналом дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники впливу на трудову поведінку працівників. Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль відіграють морально-психологічні методи мотивації, які спрямовані на задоволення соціальних, духовних і психологічних потреб людини. Саме ці методи сприяють формуванню внутрішньої мотивації, підвищенню лояльності персоналу та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Морально-психологічні методи мотивації – це сукупність управлінських впливів нематеріального характеру, спрямованих на формування позитивного ставлення працівників до праці, колективу та організації в цілому [14]. Вони ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей особистості, її потреб у визнанні, самореалізації, спілкуванні та соціальному статусі.

На відміну від матеріальних стимулів, морально-психологічні методи не мають прямого грошового вираження, однак їхній вплив є тривалим і стабільним.

Вони сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості працівника у результатах своєї діяльності та розвитку професійної відповідальності [22].

Морально-психологічні методи мотивації охоплюють широкий спектр інструментів управлінського впливу.

Одним із найефективніших методів нематеріальної мотивації є визнання досягнень працівників. Воно може здійснюватися у формі подяки, публічного схвалення, вручення грамот, почесних звань або відзнак [6].

Моральне заохочення підвищує самооцінку працівника, зміцнює його впевненість у власних силах та стимулює до подальших професійних досягнень.

Психологічний клімат у колективі суттєво впливає на рівень мотивації працівників. Доброзичливі взаємини, взаємна підтримка, довіра між керівництвом і персоналом сприяють підвищенню задоволеності працею та зниженню рівня конфліктності [9].

Керівник відіграє ключову роль у створенні позитивного психологічного середовища, демонструючи справедливість, повагу та відкритість у спілкуванні з підлеглими.

Залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень є важливим морально-психологічним стимулом. Надання можливості висловлювати власні ідеї, брати участь у нарадах та обговореннях сприяє формуванню почуття значущості та відповідальності за результати діяльності організації [14].

Можливості професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання є потужними морально-психологічними мотиваторами. Працівники, які бачать перспективи самореалізації, демонструють вищий рівень залученості та ініціативності [16].

Надання складніших завдань, ротація посад, підтримка творчих ініціатив сприяють розкриттю потенціалу персоналу та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Морально-психологічні методи мотивації є невід'ємною складовою комплексної системи управління персоналом. Їх застосування дозволяє

компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів та забезпечити стійку мотивацію працівників у довгостроковій перспективі [22].

Найбільш ефективною є система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби й очікування працівників.

РОЗДІЛ 3

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Американський досвід мотивації персоналу в організації

Мотиваційна система США вирізняється цілеспрямованим формуванням мотивів праці. Основним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства є постійне вдосконалення механізму мотивації. Велике значення надається поліпшенню матеріального стимулювання та пошуку різних видів стимулів для максимального задоволення потреб працівників. На підприємствах американського типу зарплата, як правило, зростає залежно від кваліфікації працівника, його освіти та кількості освоєних спеціальностей, при цьому приділяється увага персональній відповідності посади [7].

Суть системи полягає в тому, що оклад і зарплата робітників та службовців збільшуються залежно від особистої кваліфікації, обсягу виконуваних завдань та їх якості. Найбільш поширені модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різними формами преміювання. Гнучкість системи забезпечується через оцінку працівників: на її основі встановлюється рівень оплати на наступний період. Зарплату переглядають щоквартально протягом першого року, а після року – раз на півроку або рік.

Крім регулярної оплати, передбачені винагороди за результати роботи та часткова участь працівників у прибутках компанії залежно від їхньої кваліфікації та досвіду. Річна винагорода виплачується готівкою або зараховується у пенсійний фонд.

Американські корпорації також стимулюють персонал через участь у акціонерному капіталі. Працювати з акціями можуть працівники, які пропрацювали не менше року. Ринкова ціна акцій і обсяг купівлі (до 10% за попередній рік) мотивують співробітників до підвищення продуктивності, оскільки заробітна плата частково залежить від успіху компанії. Наприклад, автомобільна компанія «Лінкольн» виплачує зарплату за виконану роботу та

додаткову річну премію за її якість, що в середньому становить 97% річного доходу. Це дозволяє утримувати персонал та підвищувати продуктивність у три рази порівняно з іншими підприємствами.

Розмір премій у США також залежить від категорії робочого місця та посади, особливо важливим є преміювання керівників, фінансових працівників, працівників збуту та проектних груп. Деякі компанії замість регулярного підвищення окладу надають одноразові винагороди за виконане завдання.

Нематеріальне стимулювання включає формування довірчих відносин між керівником і підлеглими через спільні цінності та чіткі завдання, підбір змістовної та цікавої роботи з урахуванням психологічних особливостей, участь у прийнятті рішень, опитування та «мозкові штурми». Також акцент робиться на розвиток індивідуалізму: делегування повноважень, участь у розподілі прибутку та підготовці проектів підвищує значимість працівника.

До нематеріальних стимулів відносять пільгове медобслуговування, внутрішні тренінги та курси підвищення кваліфікації, програми індивідуального розвитку, широкі внутрішньофірмові програми пільг, де працівник обирає те, що йому найбільше підходить. Це може бути участь у пенсійному фонді, лікарняне страхування, гнучкий графік, вибір робочого місця та різні види відпусток.

Американське законодавство дозволяє робити вибір пільг раз на рік. Працівник може добровільно підписатися на соціальні програми, або ж потрапляє у «план без вибору» з фіксованими відрахуваннями. Соціальні програми включають підвищені стипендії для дітей співробітників, підтримку спортивних та відпочинкових закладів.

Додаткові форми заохочення: разові премії до річниць або відпусток, юридична допомога, дитячі садки, стипендії та грошова підтримка для навчання дітей працівників, колективна страховка автомобілів, надання вільних днів. Програми пенсійного заощадження дозволяють скористатися пільговими режимами накопичень та зменшити податкові виплати.

Відпустки надаються диференційовано: після першого року – 10 днів, після 5, 11 та 12 років – відповідно 15, 20 та 25 днів, невикористані дні можуть накопичуватись.

Багато компаній, наприклад «ІМ» та «Макдональдс», використовують матеріальні та символічні нагороди: значки, медалі, емблеми, альбоми для працівників, які відзначились. В США вважають, що жоден успіх у роботі не повинен залишатися без морального заохочення.

Американські підприємства функціонують у соціальному середовищі, що пропагує рівноправність. Працівники мають високу мобільність і часто змінюють місце роботи, шукаючи найкращі індивідуальні можливості.

3.2. Японський досвід мотивації персоналу в організації

Відомо, що саме в Японії завдяки використанню нестандартних підходів, які поєднують матеріальні та моральні стимули для виробничого та управлінського персоналу, вдалося досягти безпрецедентного в Європі та США піднесення промисловості на якісно новій соціальній парадигмі. Японські методи управління суттєво відрізняються від європейських та американських.

Головним об'єктом управління в Японії є трудові ресурси, а людський фактор вважається ключовим елементом динамічного розвитку [19]. Мета японського керівника полягає у підвищенні ефективності підприємства здебільшого за рахунок зростання продуктивності праці, тоді як у європейському та американському менеджменті пріоритетом є максимізація прибутку, тобто досягнення найбільшого фінансового результату з мінімальними витратами.

Система стимулювання праці в Японії порівняно з іншими розвиненими країнами відзначається високою гнучкістю. Вона традиційно базується на трьох факторах: професійній майстерності, віці та стажі роботи. Розмір окладу робітників, інженерів та керівників нижчої та середньої ланки визначається тарифною сіткою, що враховує категорію та розряд.

Більшість японських компаній використовує синтезовані системи матеріального стимулювання, поєднуючи традиційну трудову тарифікацію з новими підходами. У такій системі зарплата визначається за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результати праці. Вік та стаж формують базову ставку, а професійний розряд і результативність – тарифну ставку за кваліфікацію. Такий підхід виключає автоматичне підвищення зарплати без професійного зростання та трудових досягнень, що стимулює ефективність роботи [3]. Освітній рівень при цьому менш значущий – працівник із середньою освітою та великим стажем може отримувати більше, ніж молодий фахівець із вищою освітою.

Японські компанії надають широкий спектр пільг: премії при високих прибутках компанії, оплату частини лікарняних, кредити на житло під низький відсоток, оплату проїзду, медичні та соціальні пакети, допомогу для сім'ї, путівки на відпочинок, харчування, фізкультурно-оздоровчі заходи, страхування, забезпечення при виробничих травмах, натуральні виплати та підтримку освіти членів сімей працівників. Ці програми централізовано координує відділ кадрів.

Особливе місце в Японії займає система «довічного найму», яка охоплює 22–30% персоналу. Компанії очікують, що працівники працюватимуть багато років, а працівники розраховують на стабільне та справедливе ставлення з боку роботодавця. Ця система ґрунтується на довірі, взаємоповазі та взаєморозумінні. Постійним співробітникам гарантується зайнятість, підвищення кваліфікації та додаткові пільги, а вони стають членами профспілки.

Зарплата японського працівника складається з трьох основних компонентів:

1. Базова ставка – основний оклад.
2. Надбавки, премії та бонуси, які виплачуються щомісяця або щопівроку і становлять від 10 до 50% базової ставки.
3. Виплати на соціальні потреби: утримання сім'ї, проїзд, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування, вихідні допомоги – всього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати.

У середньому японські компанії витрачають на зарплати близько 85% коштів, призначених для персоналу, що значно перевищує показники інших країн. Характерною особливістю є прив'язка зарплати та пільг до старшинства: максимальний дохід досягається у 48–53 роки, після чого поступово зменшується. Постійна частина зарплати (приблизно 65%) гарантується компанією, а надбавка за майстерність щороку визначається керівництвом разом з профспілками.

Щодо нематеріального стимулювання, японські компанії пропонують кар'єрний ріст, колективні заходи, корпоративний дух і загальноприйняту культуру. Підприємство піклується про працівників не лише через роботу та зарплату, а й у соціальній сфері.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі. Керівник не виділяється серед підлеглих і його завдання – сприяти взаємодії співробітників, надавати підтримку та формувати гармонійні відносини.

Сучасні тенденції змінюють японську модель через старіння населення та зростання витрат на персонал. Раніше стимулом для працівника було кар'єрне просування за стажем, тепер ключовим є індивідуальна результативність.

До нематеріальних заходів належать участь у виробничих гуртках, таких як «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль якості продукції». Ці гуртки допомагають вирішувати проблеми, підвищувати майстерність, творчість та залучення працівників до управлінських рішень. До 65% персоналу бере участь у таких ініціативах.

Кожна компанія має власну корпоративну філософію, що базується на щирості, гармонії, співпраці та внеску у покращення життя суспільства. Відносини між керівником і працівником будуються як у родині, що сприяє ідентифікації працівника з підприємством.

Отже, ключові елементи мотивації в Японії: довічний найм, неформальні стосунки, колективізм, ротація кадрів, корпоративна філософія та трудова мораль. Вони діють у комплексі, стимулюючи високу трудову активність та є прикладом для світової практики.

3.3. Порівняльна характеристика японського та американського досвіду мотивації персоналу

Японський та американський досвід мотивації персоналу є двома найбільш поширеними та концептуально різними моделями управління людськими ресурсами, що сформувалися під впливом національних культур, економічних умов і соціальних традицій. Їх порівняння дає змогу виявити особливості підходів до стимулювання працівників та оцінити можливості використання окремих елементів у практиці сучасних організацій.

Американська модель мотивації персоналу орієнтована передусім на індивідуальні результати праці та особисту відповідальність працівника за досягнення встановлених показників. Основу системи мотивації становлять матеріальні стимули, зокрема гнучка заробітна плата, премії та бонуси, безпосередньо пов'язані з результатами діяльності працівника. Широке застосування систем оцінювання ефективності (KPI), програм участі в прибутках і акціонування персоналу сприяє формуванню високої зацікавленості у досягненні коротко- та довгострокових цілей організації [7]. Водночас така система стимулює конкуренцію між працівниками та високу мобільність кадрів, оскільки кар'єрне зростання і рівень доходу значною мірою залежать від індивідуальних досягнень.

На відміну від американської, японська модель мотивації ґрунтується на принципах колективізму, довгострокової зайнятості та взаємної відповідальності між працівником і роботодавцем. Матеріальне стимулювання в японських організаціях традиційно базується на принципі старшинства, за якого рівень оплати праці зростає залежно від стажу роботи, віку та досвіду працівника. Значна роль відводиться колективним бонусам, розмір яких залежить від загальних результатів діяльності компанії, що сприяє згуртованості персоналу та формуванню почуття причетності до успіху організації [19].

Важливу роль у японській системі мотивації відіграють морально-психологічні методи, зокрема розвиток корпоративної культури, командна робота,

участь працівників у прийнятті управлінських рішень та формування позитивного психологічного клімату. Працівники ідентифікують себе з організацією, розглядаючи її успіх як власне досягнення, що забезпечує високий рівень лояльності та стабільність кадрового складу [14].

Порівнюючи обидві моделі, слід зазначити, що американський підхід забезпечує високу результативність, інноваційність та динамічний розвиток організацій, однак супроводжується підвищеним рівнем стресу, конкуренції та ризиком професійного вигорання. Японська модель, у свою чергу, орієнтована на довгостроковий розвиток, стабільність і соціальну гармонію, проте може обмежувати індивідуальну ініціативність і швидкість кар'єрного зростання.

Отже, порівняльний аналіз японського та американського досвіду мотивації персоналу свідчить про доцільність поєднання елементів обох моделей. Адаптація індивідуально орієнтованих стимулів американської системи та колективних, морально-психологічних підходів японської моделі дозволяє сформувати ефективну систему мотивації персоналу, що відповідає сучасним умовам господарювання (додаток 3).

ВИСНОВОК

В процесі виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління, який забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У процесі дослідження розкрито сутність і роль мотивації в системі управління персоналом. Встановлено, що мотивація праці є складним багатоаспектним процесом, який поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники впливу на трудову поведінку працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань і рівня задоволеності персоналу своєю роботою.

Проаналізовано основні види мотивації, зокрема матеріальну та нематеріальну, а також визначено їх значення у формуванні трудової активності працівників. Доведено, що матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси, є важливими, проте не забезпечують стійкої мотивації без доповнення морально-психологічними методами, спрямованими на задоволення потреб у визнанні, самореалізації та професійному розвитку.

Мотиваційні теорії являються теоретичним підґрунтям сучасних підходів до мотивації персоналу. Встановлено, що жодна з теорій не є універсальною, а їх практичне застосування потребує адаптації до конкретних умов діяльності підприємства та індивідуальних особливостей працівників.

Дослідження мотиваційного процесу в організації дозволило визначити його основні стадії та елементи, а також охарактеризувати методи мотивації персоналу. Особливу увагу приділено матеріальному стимулюванню працівників і морально-психологічним методам мотивації як взаємодоповнюючим складовим єдиної мотиваційної системи.

У роботі узагальнено зарубіжний досвід мотивації персоналу, зокрема американську та японську моделі. Виявлено, що американський підхід орієнтований на індивідуальні результати та гнучкі системи винагороди, тоді як японська модель базується на колективізмі, довгостроковій зайнятості та високому рівні лояльності працівників. Порівняльний аналіз показав доцільність поєднання елементів обох моделей з урахуванням національних і організаційних особливостей.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку системи мотивації праці. Комплексне використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації, орієнтованих на потреби персоналу та цілі організації, є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

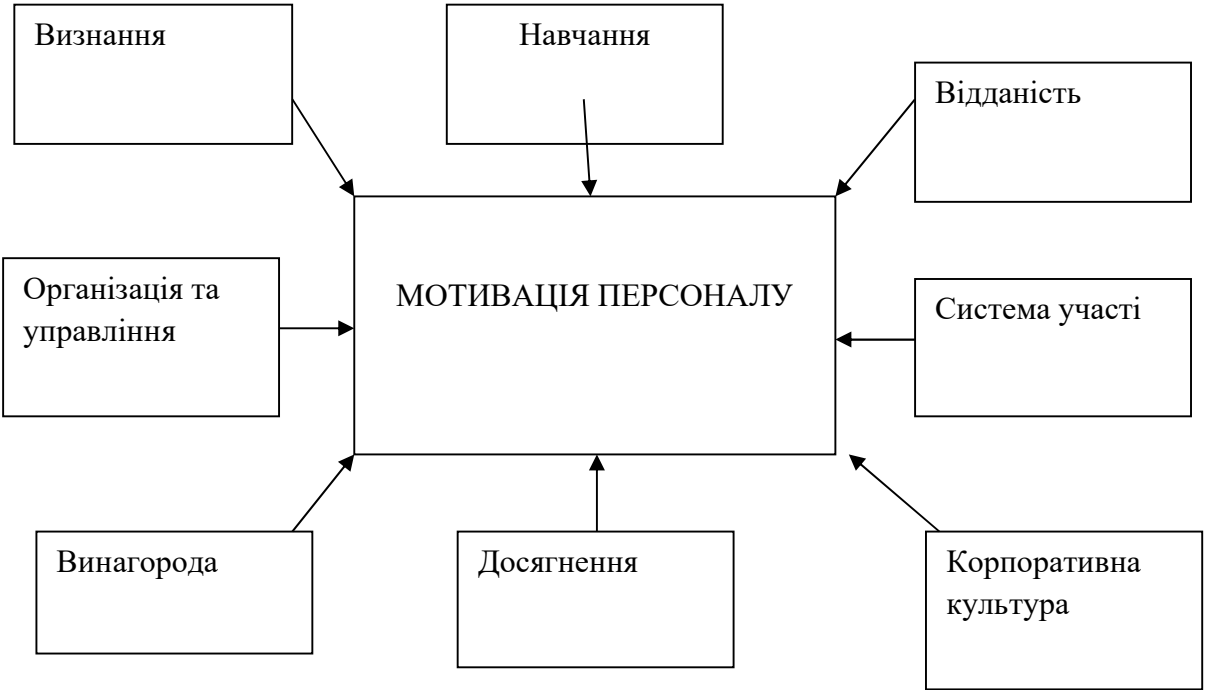
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adams J. S. Inequity in social exchange // *Advances in Experimental Social Psychology*. – 1965. – Vol. 2. – P. 267–299.
2. Adams J. S. Toward an understanding of inequity // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – 1963. – Vol. 67. – P. 422–436.
3. Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2021. – 824 p.
4. Армстронг М. *Практика управління персоналом*. – К. : Знання, 2012. – 704 с.
5. Балабанова Л. В. *Управління персоналом : підручник*. – К. : Професіонал, 2010. – 512 с.
6. Балабанова Л. В. *Управління персоналом підприємства : навч. посіб.* – К. : Професіонал, 2021. – 468 с.
7. Dessler G. *Human resource management*. – 16th ed. – New York : Pearson, 2020. – 720 p.
8. Дороніна М. С. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* – Х. : ХНЕУ, 2011. – 320 с.
9. Дороніна М. С. *Соціально-психологічні аспекти управління : монографія*. – Х. : ХНЕУ, 2018. – 284 с.
10. Herzberg F. *Work and the nature of man*. – Cleveland : World Publishing, 1966. – 203 p.
11. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник*. – К. : Знання, 2011. – 390 с.
12. *Кодекс законів про працю України : чинне законодавство станом на 2023 р.* – К. : Алерта, 2023. – 152 с.
13. Колот А. М. *Мотивація персоналу : монографія*. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
14. Колот А. М. *Мотивація персоналу : підручник*. – К. : КНЕУ, 2019. – 600 с.

15. Maslow A. H. Motivation and personality. – 2nd ed. – New York : Harper & Row, 1954. – 411 p.
16. Маслоу А. Мотивація і особистість. – К. : Основи, 2017. – 398 с.
17. McClelland D. C. The achieving society. – Princeton : Van Nostrand, 1961. – 512 p.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. – К. : Основи, 2000. – 800 с.
19. Ouchi W. G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. – New York : Addison-Wesley, 2018. – 283 p.
20. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial attitudes and performance. – Homewood : Irwin, 1968. – 209 p.
21. Савченко В. А. Управління персоналом : підручник. – К. : КНЕУ, 2013. – 524 с.
22. Савченко В. А. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 480 с.
23. Vroom V. H. Work and motivation. – New York : Wiley, 1964. – 331 p.

ДОДАТКИ

Концепція системи мотивації персоналу



Види мотивації

За основними групами потреб	За способами, які використовуються	За джерелами виникнення	За направленістю по досягненню цілей
Матеріальна	Нормативна	Внутрішня	Позитивна
Нематеріальна (трудова, моральна, статусна)	Примусова	Зовнішня	Негативна
	Стимулююча		

Піраміда потреб А. Маслоу



Теорія потреб МакКлелланда

Вид потреби	Сутність потреби	Характерні ознаки поведінки	Методи мотивації
Потреба у досягненнях	Прагнення досягати високих результатів, перевершувати стандарти	Встановлює помірно складні цілі; бере особисту відповідальність; прагне швидкого зворотного зв'язку	Постановка чітких КРІ; індивідуальні премії; участь у проєктах; можливість самостійних рішень
Потреба у владі	Бажання впливати на інших людей, контролювати ресурси та процеси	Прагне лідерства; ініціює рішення; орієнтований на статус	Керівні посади; розширення повноважень; участь у стратегічному плануванні; представництво інтересів компанії
Потреба у причетності	Потреба у дружніх відносинах, підтримці та схваленні	Уникає конфліктів; цінує командну роботу; прагне позитивної атмосфери	Командні завдання; корпоративні заходи; позитивний зворотний зв'язок; наставництво

Теорія очікувань В. Врума

Елемент теорії	Зміст	Пояснення для управління персоналом	Приклад на підприємстві
Очікування	Ймовірність того, що зусилля приведуть до необхідного результату	Працівник повинен вірити у зв'язок між зусиллями та результатом	Навчання, забезпечення ресурсами, чіткі інструкції
Інструментальність	Віра у те, що досягнутий результат забезпечить винагороду	Керівництво має гарантувати виконання обіцянок	Прозора система преміювання
Валентність	Цінність винагороди для працівника	Винагорода повинна бути значущою для конкретної особи	Премія, підвищення, додаткові соціальні пільги
Мотиваційна сила	$M = E \times I \times V$	Мотивація визначається добутком трьох компонентів	Якщо один показник дорівнює нулю – мотивація відсутня

Теорія справедливості Дж. Адамса

Основна ідея	Люди оцінюють справедливість через співвідношення «внесок – винагорода».
Внесок	Зусилля, досвід, кваліфікація, час, відповідальність.
Винагорода	Заробітна плата, премії, визнання, статус, пільги.
Можливі реакції на несправедливість	Зниження продуктивності, зміна ставлення до роботи, пошук іншої роботи.

Модель Портера-Лоулера

Основна ідея	Результативність праці залежить від зусиль, здібностей та усвідомлення ролі.
Зусилля	Рівень енергії та старання, які працівник вкладає у виконання завдань.
Здібності та якості	Навички, знання, досвід та особистісні характеристики працівника.
Розуміння ролі	Чіткість усвідомлення працівником своїх обов'язків та очікувань керівництва.
Винагорода	Внутрішня (почуття досягнення) та зовнішня (зарплата, премії, статус).
Задоволення	Рівень задоволеності працівника залежить від справедливості отриманої винагороди.

Методи стимулювання персоналу на підприємстві



Матеріальне стимулювання персоналу

Вид стимулювання	Характеристика
Основна заробітна плата	Оплата праці відповідно до тарифної ставки або посадового окладу.
Додаткова заробітна плата	Доплати, надбавки, оплата понаднормової роботи.
Премії	Грошові винагороди за досягнення високих результатів праці.
Бонуси	Разові виплати за виконання плану або особливі досягнення.
Матеріальна допомога	Фінансова підтримка працівників у певних життєвих обставинах.
Соціальні пільги	Оплата медичного страхування, харчування, проїзду тощо.
Участь у прибутках	Розподіл частини прибутку підприємства між працівниками.
Акціонування	Надання працівникам можливості володіти акціями підприємства.

Порівняльна таблиця японської та американської моделі управління

Параметр	Японська модель	Американська модель
Основний акцент мотивації	Людський фактор, колективізм, тривалі стосунки на підприємстві	Особиста кваліфікація, результат роботи, досягнення індивідуальних цілей
Мета управління	Підвищення продуктивності через розвиток працівника та командну роботу	Максимізація прибутку через ефективність та індивідуальні досягнення
Система оплати праці	Синтезована: враховується вік, стаж, кваліфікація та результативність; тарифна сітка	Гнучка, погодинна або за завданнями; враховується кваліфікація, обсяг і якість роботи
Премії та бонуси	Надбавки, премії та бонуси від 10–50% базової ставки; матеріальні та соціальні пільги	Премії до 10–50% окладу, річна винагорода, участь у прибутках, акціях компанії
Соціальні пільги	Медичні пакети, оплата проїзду, допомога для сім'ї, путівки на відпочинок, страхування, натуральні виплати	Гнучкий вибір пільг, медичне обслуговування, внутрішні тренінги, пенсійні програми, дитячі садки, колективна страховка
Нематеріальне стимулювання	Кар'єрний ріст, корпоративна культура, колективний відпочинок, гуртки якості	Участь у прийнятті рішень, індивідуальна відповідальність, розвиток професійних навичок, планування кар'єри
Структура зайнятості	Система довічного найму (22–30% персоналу), взаємна довіра між працівником і компанією	Висока мобільність працівників, можливість зміни роботи; стимул через особисту зацікавленість у прибутку та результатах
Взаємовідносини в колективі	Співпраця, гармонія, корпоративна філософія, відносини як у родині	Рівноправність, індивідуалізм, довірчі відносини з керівником, участь у рішеннях
Підхід до кар'єрного росту	Ротація кадрів, просування за стажем та кваліфікацією	Кар'єрний ріст базується на результатах, індивідуальних досягненнях та компетенціях
Відпустки та робочий час	Залежить від стажу, соціальні програми централізовані	Диференційовані за стажем: 10–25 днів; можливість гнучкого графіка та вибору робочого місця