

КОШОВИЙ

Богдан-Петро Олегович  
qqbkqq@gmail.comзавідувач науково-  
дослідного відділу,  
Львівський університет  
бізнесу та праваМОТИВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ПОТРЕБ В УПРАВЛІННІ ДЕМОТИВАЦІЄЮ  
ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВMOTIVATIONAL CONCEPTS OF NEEDS IN DEMOTIVATION  
MANAGEMENT OF PERSONNEL OF SMALL ENTERPRISES

*Статтю присвячено проблематиці управління демоти́вацією персоналу підприємств. Автор досліджує особливості управління малими підприємствами в сучасних економічних умовах; обґрунтовує можливість застосування мотиваційних теорій потреб в управлінні мотивацією та демоти́вацією персоналу малих підприємств; розробляє практичні рекомендації щодо застосування мотиваційних теорій потреб як інструменту управління демоти́вацією персоналу.*

*Статья посвящена проблематике управления демоти́вацией персонала предприятий. Автор исследует особенности управления малыми предприятиями в современных экономических условиях, обосновывает возможность использования в управлении мотивационных теорий нужд в управлении мотивацией и демоти́вацией персонала малых предприятий; разрабатывает практические рекомендации по использованию мотивационных теорий нужд как инструмента управления демоти́вацией персонала.*

*The article is about the staff demotivation management. The author explores the features of management of small enterprises in the current economic conditions, justifies the use of motivational theories of needs for managing motivation and demotivation of staff of small enterprises, develops practical recommendations for the use of motivational theories of needs as a tool in managing motivation and demotivation of staff.*

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, управління персоналом, управління демоти́вацією праці, мотивація праці, демоти́вація праці

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, управление персоналом, управление демоти́вацией труда, мотивація труда, демоти́вація труда

**Key words:** human resources management, personnel management, working demotivation management, working motivation, working demotivation

## ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В теорії управління малими підприємствами на сьогоднішній день не вироблено єдиного підходу щодо управління демоти́вацією праці. Інструментарій управління демоти́вацією базується на сукупності мотиваційних концепцій, що є засобами управління мотивацією персоналу. Попри їх значну дослідженість, проблема розробки методики управління демоти́вацією персоналу залишається актуальною й мало-розвіданою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблема управління демоти́вацією персоналу досліджується українськими і зарубіжними

вченими рідко, переважно у зв'язку з дослідженням мотиваційної системи підприємств. Окремі аспекти управління демоти́вацією персоналу досліджували Л.А. Катанова, В.О. Мацак, Е.І. Фесенко, Богдан Н.Н., Могилевкін Е.А., Белкін В.Н., Белкіна Н.А. У їх працях знаходимо попередню оцінку економічної категорії «демоти́вація праці», визначення терміну демоти́вація, дослідження стадій демоти́вації, демоти́ватори та способи боротьби з демоти́вацією тощо. Однак малодослідженою залишається концепція управління демоти́вацією персоналу підприємств, котрі належать до категорії малих. Не досліджено також особливості управління демоти́вацією праці на основі положень мотиваційних теорій потреб. Відтак означена стаття присвячується частині проблеми формування методології управління демоти́вацією персоналу підприємств – управлінню демоти́вацією персоналу

малих підприємств з застосуванням окремих положень теорій потреб.

### МЕТА РОБОТИ

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виділення особливостей управління демотивацією персоналу малих підприємств з застосуванням окремих положень теорій потреб. **Об'єктом** дослідження є система управління персоналом підприємств, **предметом** – процес управління демотивацією персоналу малих підприємств.

Для досягнення окресленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1) встановити особливості управління персоналом малих підприємств в сучасних економічних умовах;

2) виявити тенденції застосування мотиваційних концепцій потреб в управлінні мотивацією та демотивацією персоналу малих підприємств;

3) сформулювати практичні рекомендації з застосування мотиваційних концепцій потреб як інструменту управління демотивацією персоналу малих підприємств.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою дослідження стали наукові праці, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти, ресурси Internet.

Роботу виконано на засадах системного аналізу, порівняльного аналізу, синтезу, а також діалектики.

### РЕЗУЛЬТАТИ

**Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Малий бізнес є основним рушієм сталого розвитку державної економіки, чинником її конкурентоспроможності на міжнародній арені, зміцнення економічної безпеки держави. Згідно чинного законодавства (ст. 55 п.3 ГКУ), станом на 11.10.2013 р. суб'єктами малого підприємництва є:

1) фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує 10 мільйонів євро;

2) юридичні особи - суб'єкти господарювання у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує 10 мільйонів євро [1].

З урахуванням ролі малого підприємництва в економічному добробуті держави, на законодавчому рівні прийнято низку нормативно-правових актів у підтримку малих та середніх підприємств. Наголосимо на окремих законодавчих положеннях, що мають безпосередній вплив на управління працею на малих підприємствах. Так, у ст. 4 Закону України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" узагальнюється мета державної підтримки малого підприємництва у п'яти частинах:

1) створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;

2) забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;

3) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;

4) сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;

5) забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян. запобігання безробіттю, створення нових робочих місць [2].

Згідно ст. 4 Закону України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" підтримка державою малого підприємництва здійснюється, серед інших, за такими напрямками:

1) залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;

2) сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

3) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;

4) впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг). [2].

Впровадження ефективного інструментарію подолання демотиваційних процесів в системі управління персоналом підприємств має відбуватись у відповідності до визначених державою напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу, слугувати меті демократизації ведення бізнесу в Україні.

Управління демотивацією персоналу потребує належним чином розробленої методології, що повинна бути достатньо зрозумілою і простою у використанні для якнайширшого поширення в практичному управлінні малими підприємствами. У зв'язку з тотожністю об'єкта та схожістю предмета управління мотивацією та демотивацією персоналу в виборі інструментарію управління демотивацією доцільно орієнтуватись на сучасну практику управління мотивацією персоналу. Найпопулярнішою концепцією в управлінні персоналом малих підприємств, що засновується на уявленнях про потреби працівників на сьогоднішній день є «піраміда потреб А. Маслоу». На рівні з широкорівною концепцією піраміди потреб, іноді управління персоналом здійснюється (чи рекомендуються здійснювати) з урахуванням елементів теорій К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.

У ієрархічній піраміді А. Маслоу містяться потреби, що об'єднуються у п'ять груп – фізіологічні,

безпеки, аффіліації, влади, самореалізації. До фізіологічних відносять задоволення голоду, спраги, сексуальності; до потреб безпеки і захищеності – потреби у безпеці та у захисті від болю, страху, гніву; до соціальних – у любові і ніжності, у соціальних контактах, у ототожненні та порівнянні; до потреб поваги – потреби у досягненні, визнанні та схваленні; до потреб самовираження – потреби у реалізації особистих можливостей, у розумінні та у кмітливості. Застосування концепції потреб в сучасному менеджменті ґрунтується на припущенні: аби мотивувати конкретного працівника менеджеру слід надати такому працівникові можливість задовольнити його найважливіші потреби, які допомагають досягненню цілей усієї фірми [3, с. 407].

З ростом визнання ролі свідомості у формуванні поведінки людини визнання в науковому середовищі набула теорія Кл. Альдерфера (ERG-теорія, за першими буквами слів «існування», «причетності» та «зростання»). Кл. Альдерфер змістово розглядав практично ті самі потреби, що й А. Маслоу, проте наполягав на дещо іншому їх групуванні. Кл. Альдерфер міркуючи про поступ людини у ієрархічних потребних координатах підтримував позицію А. Маслоу щодо того, що людина здатна просуватись угору від задоволеної потреби до потреби вищого рівня, однак у той самий час заакцентував на актуалізації потреби нижчого рівня у разі ускладнень, пов'язаних з реалізацією високорівневих потреб [4, с. 110].

Дещо іншим групуванням потреб відрізняється теорія Д. Макклелланда. У 40-ві рр. використовуючи розробку Г. Мюррея ТАТ (Тематичний апперцептивний тест) Д. Макклелланд почав глибоко досліджувати мотив досягнення [5]. Завдяки використанню ТАТ для вивчення людської мотивації, вчений виділив три групи найважливіших мотивів: мотивація досягнення (прагнення досягти найкращого вирішення складних проблем), аффіліації (потреба налагоджувати хороші стосунки з оточуючими) та влади (прагнення впливати на поведінку інших людей) [5]. Д. МакКлелланд окреслені потреби визначає як набуті під впливом *обставин, досвіду та навчання* [6, С. 73].

Потребу аффіліації Д. Макклелланд пояснював схоже до міркувань А. Маслоу. Натомість відмінним й значущим в управлінні демотивацією праці є потрактування потреби **влади**. Д. Макклелланд виділив два різновиди потреби у владі: особисто- та соціальноорієнтовану. Перший різновид характеризується прагненням здобути джерела влади – засоби задоволення різноманітних побажань (статус, самоствердження, контроль тощо); другий – прагненням одержати владу заради впливу на поведінку інших осіб. Потреба у владі другого виду, що має назву соціоорієнтованої проявляється через актуалізацію різних цілей, приміром одержання задоволення від покірності інших осіб, або ж ефективного досягнення колективних цілей, зокрема цілей підприємства [4, с. 111].

У свій час, провівши дослідження на 10 великих американських промислових підприємствах, Д. Макклелланд дійшов низки висновків. Мотиваційний

клімат, за якого підприємство здобуває найвищий рівень економічного зростання утворюється коли посади керівників посідають люди з високим мотивом влади та досягнення у сукупності з низьким мотивом аффіліації, а найбільш ефективним мотиваційний клімат стає коли потреба влади у вказаній комбінації мотивів керівника має не особистісну, а соціальну орієнтацію [4, с. 111].

Оригінальна двофакторна теорія мотивації була розроблена Ф. Герцбергом спільно з колегами у 50-ті рр XX ст. на підставі результатів опитування 200 службовців великого підприємства. Опитування містило такі питання: "Чи можете Ви достеменно описати стан, коли після виконання службових обов'язків Ви почували себе особливо добре?" та "Чи можете Ви достеменно описати стан, коли після виконання службових обов'язків Ви почували себе особливо погано?". Результати опитування Ф. Герцберг розподілив на дві категорії: "гігієнічні фактори" й "мотивацію". Гігієнічні фактори у теорії Ф. Герцберга пов'язуються з оточуючим середовищем, у якому здійснюється робота, а фактори "мотивації" – з характером й сутністю роботи [6, С. 73].

У контексті теорії Ф. Герцберга у процесі трудової діяльності працівник відчуватиме незадоволення роботою у випадку відсутності чи недостатньої наявності гігієнічних факторів. Проте, достатність гігієнічних факторів не може мотивувати працівника чи зумовити у нього вдоволеність роботою. Відсутність чи недостатність *мотиваційних факторів* не зумовлює невдоволеності роботою. Однак наявність таких факторів, на відміну від гігієнічних, мотивує працівників та викликає у них почуття задоволеності роботою. Гігієнічні фактори утворюють налаштованість на працю та не є активними, натомість активними є такі мотиваційні фактори як професійне суперництво, службовий ріст, збагачення праці елементами творчості [6, с. 73].

Для додержання державної політики з досягнення позитивних структурних змін в економіці, сприяння розвитку малого підприємництва та його становлення як ключового чинника сталого розвитку, підтримки вітчизняних виробників, забезпечення належної зайнятості населення на малих підприємствах слід запроваджувати таку систему мотивації праці, котра водночас була б достатньо виваженою та зрозумілою для використання в при веденні господарської діяльності, а з іншого боку – не вимагала значних фінансових вливань. Найбільше цим критеріям відповідає система мотивації, сформована з урахуванням мотиваційних концепцій потреб, в основі яких – теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга. Відтак доцільно сформулювати низку **рекомендацій**, що відображають тенденції та закономірності застосування мотиваційних теорій потреб в управлінні демотивацією праці на малих підприємствах:

1) піраміда потреб А. Маслоу повинна застосовуватись в управлінні процесами демотивації, що виникають унаслідок відсутності творчого наповнення праці, можливостей для самореалізації працівника;

2) ERG-теорія дозволяє виявити демотиваційні процеси на основі посилення потреб нижчих рівнів й боротися з ними за допомогою забезпечення для працівника можливостей реалізації «причетності» та «зростання»;

3) мотиваційна теорія Д. Макклелланда може бути використана при формуванні управлінського ядра з мінімальним демотиваційним потенціалом;

4) у контексті теорії Ф. Герцберга має відбуватись формування системи гігієнічних факторів для попередження чи подолання демотиваційних процесів та явищ.

Окреслені мотиваційні теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга можуть застосовуватись в практиці управління демотивацією персоналу малих підприємств у таких випадках:

1. При обмеженому кадровому та фінансовому забезпеченні процесів управління людськими ресурсами на малому підприємстві – як складова процесу інтуїтивного управління демотивацією персоналу.

2. При формуванні планів ведення господарської діяльності – у прогнозуванні та плануванні майбутніх потреб працівників, зокрема фізіологічних, потреб безпеки, аффіліації, влади, досягнення, само-реалізації, гігієнічних та мотиваційних потреб; у плануванні заходів щодо нівелювання демотиваційних процесів, пов'язаних з неможливістю забезпечення окремих груп потреб.

3. В організаційних заходах – ігнорування потреб працівників може стати причиною спаду темпів реалізації запланованих заходів, зриву строків та погіршення якості виконання робіт, інших демотиваційних процесів та явищ.

4. В мотивації персоналу малих підприємств урахування потреб працівників є одним із засобів скорочення витрат на подолання демотиваційних процесів за рахунок задоволення нематеріальних потреби.

5. В контролі за господарською діяльністю – урахування потреб персоналу означає прояв соціальної відповідальності організації, її зацікавленості долею власних працівників. Це сприяє згасанню демотиваційних процесів, посилює лояльність персоналу та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

### ВИСНОВКИ

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На основі даного дослідження автор дійшов таких висновків:

1. Для належного застосування мотиваційних теорій потреб в управлінні демотивацією праці, вони

мають бути адаптовані до реальних вимог системи управління персоналом, державних планів та завдань, стандартів розвитку малого підприємництва.

2. Сформовані рекомендації щодо застосування мотиваційних теорій потреб в практиці управління демотивацією персоналу не є вичерпними та становлять лише основу для вирішення проблеми демотивації праці.

Відтак перспективними будуть такі подальші наукові розвідки за цим напрямом:

1. У сфері підприємницького права – вивчення та узгодження українського законодавства і світових стандартів з управління розвитком малих підприємств з метою попередження та подолання демотиваційних соціальних процесів у суспільстві.

2. У сфері економічного прогнозування та моделювання – дослідження виникнення та розвитку демотиваційних процесів, пов'язаних з особистісними потребами.

3. У сфері менеджменту персоналу – створення теоретично-методологічної системи управління демотивацією персоналу з урахуванням положень мотиваційних концепцій потреб та розробка практичних рекомендацій щодо дій менеджменту чи власників підприємств для попередження та подолання демотиваційних процесів та явищ.

### Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (редакція від 11.10.2013): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

3. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

4. Слинкова О.К. Эволюция содержательного подхода к исследованию трудовой мотивации / Слинкова О.К. // Системы. Методы. Технологии. – 2009. – № 1. – С. 108-112.

5. Степанов С. Дэвид Макклелланд (1917–1998): [Електронний ресурс] / Сергей Степанов // Мэтры. – Режим доступу: <http://psy.1september.ru/articlef.php?ID=200401203>

6. Гуров В. И. Эволюция теорий мотивации / В.И. Гуров, Э.В. Сукманов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2008. – № 2. – С. 72 – 74.