

УДК 331.101.3

DOI: 10.18523/2519-4739.20194.1.41-47

Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю.

## МОТИВАЦІЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ПРОБЛЕМИ І ПРОТИРІЧЧЯ

*У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним чинником, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності. Статтю присвячено дослідженню особливостей змін, які потребують мотиваційних стратегій у бізнесі. Дослідження теорії Н. Хоуа і В. Штрауса щодо зміни системи цінностей у різних поколіннях дає змогу висунути тезу про необхідність пошуку нових стимулів для сучасних поколінь. Дослідження базується на вивченні соціальних стратегій у країнах ЄС. Проведений аналіз практичного досвіду щодо специфіки підбору персоналу та особливостей працевлаштування молоді фіксує ситуацію, коли працівники не затримуються в компаніях більше 6 місяців, оскільки не спроможні і не готові протистояти реальним бізнес-проблемам, з іншого боку, підприємці-бізнесмени не можуть забезпечити результативність своїх компаній, оскільки в їхніх командах не вистачає вмотивованого персоналу. Більшість представників бізнесу констатує, що формула «вакансія = досвід + компетенції» більше не працює, а учасники бізнес-простору змушені шукати нові підходи до управління персоналом, які б забезпечували результат. Проведене дослідження базувалося на використанні методу порівняння, узагальнення – для уточнення та формалізації сутності поняття мотивації персоналу; методу абстрагування, абстрактно-логічних методів – для встановлення складових (важелів) впливу на мотивацію персоналу, кореляційного аналізу – для визначення щільності та напряму зв'язку між факторами, регресійного аналізу – для дослідження впливу між залежною та незалежною змінними.*

**Ключові слова:** мотивація персоналу, стимули, цінності, зайнятість, мотиваційна стратегія.

**JEL classification:** J170, J260, J300

**Вступ та постановка проблеми.** Існують різні погляди на те, що є ключовим чинником успіху компанії. Одні вчені виділяють її інноваційність, інші – залежність від лідерського потенціалу, але головною в цих пошуках є людина, яка постає і суб'єктом, і об'єктом діяльності. На персонал компанії можна дивитися як на носія культури і знань організації, як на групу осіб, які пов'язані певними відносинами і володіють певними компетенціями. Але, крім усього перерахованого, персонал можна і потрібно розглядати як один із головних ресурсів компанії. У нинішній непростій демографічній та економічній ситуації управлінню цим ресурсом приділяється дедалі більше уваги. Керівники багатьох компаній замислюються про вдосконалення процесів управління персоналом, вибудовування їх як регулярної і регламентованої діяльності. Однією з ключових і найбільш проблемних менеджерських функцій в управлінні персоналом є мотивація. З одного боку, здається, що у ХХ ст. вчені

гуманістичної теорії мотивації та їхні послідовники все вирішили. Але аналіз ситуації на ринку праці України констатує протилежне. На одному з найвідоміших порталів «[rabota.ua](http://rabota.ua)» станом на 6 березня 2019 р. було розміщено 54 171 вакансію та 3 047 103 резюме [1]. Отже, в середньому на одне робоче місце претендує 56 фахівців. Таку статистику можна інтерпретувати так: конкурентна ситуація на ринку праці є стимулом для підвищення кваліфікації фахівців і може бути використана як часткова мотивація представниками бізнесу. Але реальна ситуація в менеджменті компаній зовсім інша. Спілкування з представниками бізнесу доводить, що є певний «голод» на мотивованих співробітників, які не просто мають відповідні компетенції, а готові бути відповідальними. На ринку праці сьогодні багато кандидатів на різні посади, які не готові брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності і далі ведуть політику інфантильної поведінки, набутої в первинному

дідичному зв'язку. Отже, і представники бізнесу, і освітяни, які забезпечують певні компетенції персоналу, фіксують ситуацію, коли працівники не затримуються в компаніях більше 6 місяців, оскільки не спроможні і не готові протистояти реальним бізнес-проблемам, з іншого боку – підприємці-бізнесмени не можуть забезпечити результативність своїх компаній, оскільки в їхніх командах не вистачає вмотивованого персоналу. Звична формула «вакансія = досвід + компетентність» більше не працює, а учасники бізнес-простору змушені шукати нові підходи до управління персоналом, які б забезпечували результат.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання мотивації персоналу мають історичний характер. Зародки спонукальних теорій мотивації є в працях античних філософів Платона та Аристотеля [2, с. 370–465]. Грецькі філософи в основі мотивації бачили принцип «гедонізму» – прагнення насолоджуватися і уникати страждань, прагнення до кращого. Під іншим кутом зору сприймалася мотивація в епоху Відродження. Зокрема, М. Кузанський, один із найбільших європейських мислителів XV ст., родоначальник італійської натурфілософії, чия філософська думка сприяла переходу від релігійної філософії Середньовіччя до філософії Відродження, переніс акцент з релігійних основ мотивації на мотивацію, що базується на раціональних цілях людини [3]. У більш пізні століття феномен мотивації діяльності людини трактувався трохи інакше. Філософія раціоналізму сутність людини бачить у її мисленні, яке захоплює всі інші функції душі. У цілій низці філософських теорій людина ставиться в залежність від закономірностей природи. Мотиваційні процеси індивіда розглядаються в них тільки як процеси адаптації, але адаптації не так усвідомленої, як такої, що має спонтанний, еволюційно-біологічний характер [4]. Найбільшого поширення та практичної реалізації набули теорії, розроблені представниками гуманістичного підходу в психології. А. Маслоу вдалось об'єднати в єдиній моделі підходи основних шкіл психології – біхевіоризму, психоаналізу, гуманістичної та трансперсональної психології. Таким чином А. Маслоу вказав на те, що жоден із підходів не можна вважати кращим чи більш цінним за інші, натомість у кожного з них є своє місце і кожен по-своєму корисний [5, с. 77–105]. Серед вітчизняних учених особливу увагу вивченню проблем стимулювання та мотивації праці приділяли Ф. Хміль, М. Клітна, Л. Кича, А. Колот, О. Корніюк, В. Корягіна, В. Лазненко [6; 7].

**Невирішені частини проблеми.** Невирішеною залишається проблема практичного наближення реалізації теорії мотивації в управлінні персоналом до загальноєвропейських гуманістичних цінностей.

**Мета статті** – виявлення в класичному та сучасному трактуванні теорії мотивації неврахованих джерел підвищення ефективності праці з урахуванням сучасних євроінтеграційних тенденцій.

**Основні результати дослідження.** У багатьох підручниках з менеджменту та управління персоналом стимул розглядається як основний елемент, за допомогою якого реалізується процес мотивації праці. У науковій літературі виділяють чотири форми стимулів: примусові заходи, як-от зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи; матеріальне заохочення – стимули в матеріальній формі: заробітна плата, винагорода за результати, премії з прибутку, компенсації, путівки тощо; моральне заохочення, подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, наукові ступені, інше; самоствердження, внутрішні рушійні сили людини, які підштовхують її до досягнення певних цілей без прямої зовнішньої винагороди [6; 7]. Деякі автори вважають, що для посилення матеріальної та моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри, під час розроблення та поліпшення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників доцільно враховувати досвід країн з розвинутою економікою в цій галузі [8, с. 140–143]. Але перш ніж запозичувати цей досвід, варто проаналізувати ситуацію, яка складається в країнах ЄС. Результати досліджень, про які доповідають на міжнародних форумах [9, с. 153–157], доводять тривожність і проблематичність ситуації щодо стимулювання молодих людей та їхньої поведінки в суспільстві. Високий рівень життя, підтримка з боку сім'ї та соціальна політика держави дає змогу молодій людині не турбуватися про своє майбутнє і головне – не думати, як працевлаштуватися і де жити. Середній вік європейського випускника – 27 років. Слід зазначити, що в Україні ще років 15 тому був такий самий показник. Але тут варто звернути увагу, що в Україні була поширена форма заочної освіти, де переважно навчалися громадяни, які були працевлаштовані, і така освіта розглядалась як можливість підвищення власної кваліфікації. Сьогодні в освіті в Україні переважає денна форма, а отже вік випускників наблизився до 23–24 років. В ЄС, за даними звіту Британського

Центру вивчення вищої освіти, 40 % студентів закінчують навчання у віці 20–24 роки, 44 % – від 25 до 29 років, а 16 % узагалі закінчують навчання після 30 років [10]. Статистика, з одного боку, демонструє, що в молодих людей з'являється багато часу, щоб приділити більше уваги власному становленню та саморозвитку. Але, як свідчить практика, такого не відбувається. Навпаки, психологи стверджують, що ситуація, яка склалася, гальмує розвиток особистості і як наслідок – зупиняє розвиток економіки [11]. І в цьому контексті для осмислення сучасного процесу мотивації є актуальними тези Беатриче Корбо (Італія): «Треба дати молодим людям можливість росту через самостійне вирішення проблем, ставати дорослими, доводити, хто ти і чого вартий, реалізувати власний соце-бізнес та зробити внесок своєю працею в розвиток конкретного суспільства і всього людства» [11].

Дослідження методології стимулювання, яка діє в країнах ЄС, дає змогу зробити висновок, що ключовим моментом стратегії мотивації є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій (табл. 1).

Основні напрями мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах та положеннях (про мінімальну заробітну плату, відпустку, компенсації дорожньо-транспортних витрат, соціальне страхування, умови праці та ін.). Керівництво фірм, установ і організацій має право відхилятися від них тільки в бік збільшення пільг і компенсацій (табл. 2).

Типовим для трудового законодавства ЄС є виплата компенсацій для звільнених співробітників. Розміри компенсацій за незаконні звільнення постійно збільшуються. Можна констатувати, що в країнах ЄС поширюється стратегія

Таблиця 1. Тривалість терміну попередження у разі звільнення працівника в країнах Європи [12]

Країна	Термін попередження	
	За власним бажанням	З ініціативи роботодавця
1	2	3
Велика Британія	не менше 1 тижня	1–12 тижнів (залежно від трудового стажу)
Франція	від 1 тижня до 3 місяців (залежно від стажу, регіону, галузі та особливих випадків)	1–2 місяці (залежно від стажу)
Німеччина	за 4 тижні до середини (15-го числа) або до кінця календарного місяця	1–7 місяців (залежно від стажу)
Іспанія	1 місяць (мінімальне попередження)	45-денна заробітна плата за кожен рік роботи на цьому підприємстві при встановленні максимуму 18 місяців (залежно від трудового стажу)
Італія	термін визначається контрактом працівника	місячна заробітна плата за кожен рік роботи на цьому підприємстві
Швеція	1–3 місяці (залежно від стажу)	1–6 місяців (залежно від стажу)
Греція	від 2 місяців до 2 років зайнятості – за 1 місяць; від 2 до 5 років – за 2 місяці; від 5 до 10 років – за 3 місяці; від 10 до 15 років – за 4 місяці; від 15 до 20 років – за 5 місяців; від 20 років зайнятості – за 6 місяців	місячна заробітна плата за кожен рік роботи на цьому підприємстві
Угорщина	термін визначається контрактом працівника	1–12 місяців середньомісячна заробітна плата (залежно від стажу)

Таблиця 2. Розмір вихідної допомоги у разі індивідуального звільнення з ініціативи роботодавця в країнах Європи

Країна	Розмір вихідної допомоги
Велика Британія	1–20-тижнева заробітна плата (залежно від стажу і віку працівника)
Франція	за кожен рік стажу – 25 % від заробітної плати
Німеччина	за кожен рік стажу – 25–50 % від заробітної плати (залежно від галузі і стажу)
Іспанія	33-денна заробітна плата за кожен рік роботи на цьому підприємстві з встановленням максимуму – 24-місячної заробітної плати
Греція	місячна заробітна плата за кожен рік роботи на цьому підприємстві
Італія	місячна заробітна плата за кожен рік роботи на цьому підприємстві
Швеція	регулюється колективною домовленістю
Угорщина	1–6-місячна заробітна плата (залежно від стажу працівника)

«життєвого найму», оскільки звільнити неефективного співробітника для бізнесу є затратним.

Водночас у країнах ЄС фіксується ситуація молодіжного безробіття – одна з головних болючих точок національної політики. Наслідки економічних криз вдарили по показниках ВВП більшості держав-членів Європейського Союзу та вплинули на життєдіяльність населення. У центрі уваги громадськості і політичних інститутів виявилася проблема зайнятості молоді, точніше її відсутності. У жовтні 2018 р. у ЄС було 3,446 млн безробітних, з яких 2,503 млн молодих людей (до 25 років). Найнижчі показники спостерігалися в Чехії (5,2 %), Німеччині (6,2 %) і Нідерландах (7,2 %), а найвищі зафіксовано в Греції (36,8 % у серпні 2018 р.), Іспанії (34,9 %) та Італії (32,5 %) [13]. Тобто ми бачимо обернений взаємозв'язок між рівнем соціальних компенсацій і рівнем безробіття. Що більше соціальних гарантій, то більший рівень безробіття, і навпаки – що більш стримані соціальні компенсаційні виплати, то менший рівень безробіття. На цьому етапі можливо наголосити на визначенні межі соціальних гарантій, які діятимуть як стимул, а не антистимул для працевлаштування і особистого розвитку.

Варто також звернути увагу ще на одну проблему, з якою стикається сучасний бізнес, – це неоднорідність методів мотивації співробітників різного віку. І тут на увагу заслуговують дослідження представників американської науки

Н. Хоува і В. Штрауса та розроблена ними теорія поколінь. Основні характеристики поколінь сучасності та їхні специфічні потреби і цінності наведено в табл. 3 [14].

Зміни ціннісних орієнтацій персоналу вимагають і зміни мотиваційних підходів, особливо до покоління «Z». Для того щоб дослідити зазначені вище аксіоми, проведено дослідження впливу мотиваційних факторів на зайнятість молоді в країнах ЄС.

Для кореляційних розрахунків впливу мотивації на макрорівні ми використовували показники чотирьох країн ЄС (Чехії, Франції, Іспанії, Великої Британії), які належать до різних економічних зон. Ці показники оприлюднено на сайті [13].

У процесі дослідження проаналізовано тенденції змін декількох показників, які характеризують тенденції персоналу на ринку: ВВП на душу населення (GDP per capita, євро / 1 особу), 2010–2017 рр.; річні витрати на оплату праці (NACE Rev. 2, євро), 2010–2017 рр.; рівень безробіття (une educ a), % активного населення (віковий клас від 15 до 74 років; без статевої належності); рівень освіти: середня та післявишівська освіта); номінальна продуктивність праці (відсоткова частка від ЄС-28, млн PPS); соціальні компенсації. Деякі результати аналізу наведено на рисунку.

Під час дослідження проведено кореляційно-регресійний аналіз зв'язку між рівнем безробіття та кількістю соціальних гарантій на добу (табл. 4).

Таблиця 3. Класифікація «поколінь» співробітників за теорією Н. Хоува і В. Штрауса

Покоління	Ціннісні орієнтації і стимули
«Мовчазне покоління» (1923–1945 рр.)	Відданість справі, дотримання правил, законів і порядку, повага до посади і статусу, жертвовність, підпорядкування, честь, терпіння, економність, релігійність
Покоління «бумерів» (1945–1965 рр. – період освоєння космосу, «відлига», «холодна війна»)	Ідеалізм, оптимізм, імідж, молодість, здоров'я, робота, трудовоголізм, орієнтація на команду, особистісний ріст, особиста винагорода і статус, залученість, відмінні характеристики, підкреслена гендерна привабливість, ностальгія і релігійність
Покоління «X» – MTV, blisters (1965–1984 рр. – період перебудови, поширення СНІДу, наркотиків, війна в Афганістані)	Зміни, вибір, глобальна інформованість, технічна грамотність, професіоналізм, індивідуалізм, виживання, навчання протягом усього життя, неформальність, пошук емоцій і страху, прагматизм, надія на себе, унісекс, рівноправність
Покоління «У» – next, millenium, так зване покоління мережі (1984–2000 рр. – період розпаду СРСР, поширення терактів, конфліктів, цифрових технологій)	Зміни, оптимізм, високий рівень комунікації, впевненість у собі, різноманітність, підпорядкованість, орієнтація на швидкий результат, негайну винагороду, робота як задоволення і розвага, мораль, досягнення, наївність, професіоналізм у техніці
Покоління «Z» (2003–2019 рр.) Ще діти або підлітки. Психологи стверджують, що серед «Z» багато «дітей індиго» з однаково розвиненими лівою і правою півкулями. Політична і економічна нестабільність? Міжнародні конфлікти? Розподіл системи освіти на технарів і гуманітаріїв і єдиний державний іспит?	Цінності не визначені. Висока швидкість сприйняття інформаційних потоків, інноваційних процесів, інфантильність, швидкі результати і зміни, полікультура, глобалізм, фрагментарне мислення, гіперактивність, розмитість геополітичних кордонів

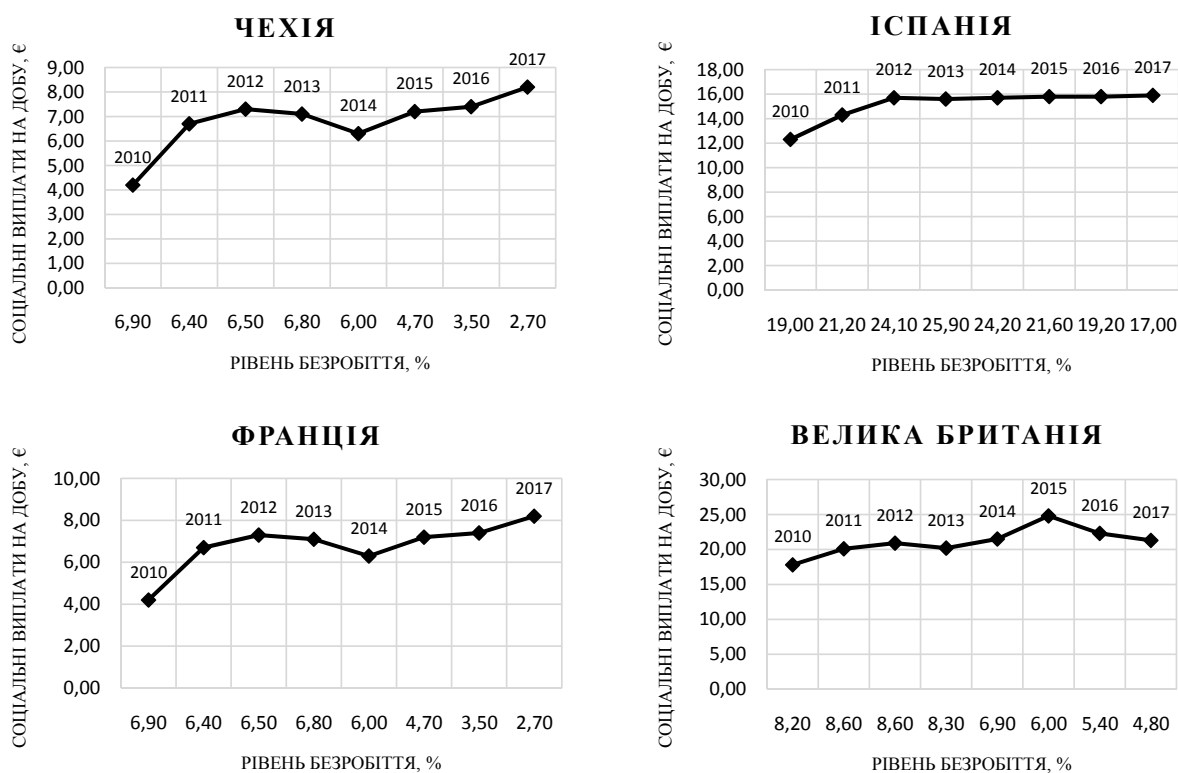


Рисунок. Залежність рівня безробіття від соціальних виплат

Таблиця 4. Щільність, напрям та значущість кореляційних зв'язків між рівнем безробіття країн Європи (Великої Британії, Іспанії, Франції, Чехії) та середніх соціальних виплат на добу

Країна	Коефіцієнт кореляції	Статистична значущість	Напрямок зв'язку	Щільність зв'язку за шкалою Чеддока
Чехія	0,714	0,001	прямий	сильний
Іспанія	0,921	0,001	прямий	дуже сильний
Франція	0,618	0,001	прямий	значний
Велика Британія	0,752	0,001	прямий	сильний

За обраними країнами спостерігається прямий зв'язок між рівнем безробіття і рівнем соціальних гарантій. Показник валового внутрішнього продукту має сильний зв'язок із номінальною продуктивністю праці (0,847) та дуже сильний з річними витратами на оплату праці (0,995). Це зумовлено тим, що підвищення показника ВВП (на душу населення) на макrorівні є причиною наслідків стимулювання трудової діяльності. Найнижчий рівень безробіття спостерігається в Чехії, як і найнижчі рівні соціальних гарантій. Слід зауважити, що для Чехії сучасний розвиток ринку праці є ще більш сприятливим, ніж очікувалося з 2017 р., що відображає загальний позитивний розвиток чеської економіки за останні роки. З іншого боку, нестача робочих рук на ринку праці починає ставати перешкодою для подальшого економічного зростання, оскільки компаніям дедалі важче знайти відповідних працівників, що своєю чергою спричиняє зупинення планованого розвитку

компаній. Основним мотивувальним чинником залишається заробітна плата, динаміка якої має досягти семи-восьми відсотків щороку. Але консервативна політика Чехії щодо соціальних гарантій не поширюється на більшість європейських країн. Європейці шукають шляхи активізації та стимулювання молодих. Заслугує на увагу програма, що діє у Франції: безробітним до 35 років замість соціальної допомоги надають стартовий капітал для відкриття власної справи. Понад чверть усіх фірм, що утворилися за останні роки, фінансувалися за рахунок коштів державного страхування з безробіття. Також це сприяє появі значної кількості нових робочих місць. Уряд Франції намагається стимулювати прийом молоді на роботу за допомогою певних пільг компаніям. У більшості країн ЄС молодіжне безробіття стає все більш актуальною проблемою не лише урядів країн, а й бізнес-структур. За винятком лейбористського уряду Гордона Брауна в Британії та адміністрації

Франсуа Олланда у Франції, більшість європейських країн не розглядали боротьбу з безробіттям як пріоритет. Вивчення досвіду європейських країн свідчить про те, що найбільш дієвими є механізми, які спонукають молодь до дій. І основна дія особистості пов'язана з особливостями бачення власної стратегії життя. Саме розуміння стратегії особистості дасть змогу сформулювати мотиваційні механізми.

**Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень.** Ринок трудового капіталу потребує змін, модернізації, формування нових життєвих

установок щодо розвитку особистості. Сьогодні бізнес-структури потребують сучасних освічених, моральних, заповзятливих і компетентних особистостей, які здатні самостійно ухвалювати відповідальні рішення в ситуації вибору, прогнозуючи їхні можливі наслідки, які вміють вибирати способи співпраці. На жаль, реальна ситуація зовсім інша. Це потребує формування мотиваційної стратегії, яка змушувала б молодих людей займати активну життєву позицію, будувати власну стратегію життя, розвивати лідерський потенціал особистості.

#### Список літератури

1. rabota.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rabota.ua>
2. Антология мировой философии : в 4 т. Т. 1 : Философия древности и средневековья. Кн. 1 / редкол.: В. В. Соколов и др. – Москва : Мысль, 1969. – 576 с.
3. Кузанский Н. Сочинения : в 2 т. Т. 1 / Н. Кузанский ; общ. ред. и вступ. ст. З. А. Тажуринской. – Москва : Мысль, 1979. – 488 с.
4. Философский энциклопедический словарь. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 575 с.
5. Маслоу А. Теория человеческой мотивации // Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург : Евразия, 1999. – С. 77–105.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / В. Ф. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.
8. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140–143.
9. Fiorezi J. A new humanism of work / Juliane Fiorezi // Contemporary pedagogy: responsibility and education of the youth of future society. – 2017. – P. 109–113.
10. Чернышев А. Почему они не торопятся: 5 историй немецких студентов «в возрасте» [Электронный ресурс] / Александр Чернышев. – Режим доступа: <https://euro-pulse.ru/eurocampus/pochemu-oni-ne-toropyatsya-5-istoriy-nemetskih-studentov-v-vozraste>. – Загл. с экрана.
11. III Международный форум «FOIL: психология управления для общества будущего» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://onto.ru/directions/scientific\\_effort/](https://onto.ru/directions/scientific_effort/). – Загл. с экрана.
12. Молодженя М. С. Провідний зарубіжний досвід інноваційних форм стимулювання праці персоналу підприємств [Електронний ресурс] / М. С. Молодженя, Я. Л. Вільхова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/10\\_150973.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/10_150973.doc.htm). – Назва з екрана.
13. Newsrelease euroindicators [Electronic resource]. – Mode of access: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9422707/3-30112018-BP-EN.pdf/fb7929e7-5e59-4a28-ba16-46a0beb188dc>. – Title from the screen.
14. Теория поколений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория\\_поколений](https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_поколений). – Загл. с экрана.

#### References

1. Search jobs by category [Poisk vakansiy po rubrikam]. Retrieved from <https://rabota.ua/>
2. Anthology of world philosophy: in 4 Volumes. Vol. 1. Moscow: Think. Retrieved from [http://cxyshadr.ru/uploads/article\\_file/186/antologiya\\_filosofii\\_\\_drevnost\\_\\_i\\_srednevekov\\_e\\_ch\\_2.pdf](http://cxyshadr.ru/uploads/article_file/186/antologiya_filosofii__drevnost__i_srednevekov_e_ch_2.pdf).
3. Kuzansky, N. (1979). Works in two volumes. Vol. 1. Moscow: Think.
4. Gubsky, E. (1997). Philosophical encyclopedic dictionary. Moscow: INFRA-M.
5. Maslow, A. (1999). A Theory of Human Motivation. In *Motivation and personality*. St. Petersburg: Eurasia.
6. Khmil, F. (2006). Personnel Management: Textbook. Kyiv: Academvydav.
7. Kolot, A. (1998). Motivation, stimulation and evaluation of personnel: A manual. Kyiv: KNEU.
8. Inshyn, M. (2015). Features of employee motivation in the EU. *Journal of the Kyiv University of Law*, 2, 140–143.
9. Fiorezi, J. (2017). A new humanism of work. In *Contemporary pedagogy: responsibility and education of the youth of future society*, 109–113.
10. Chernyshev, A. (n. d.). Why they are not in a hurry: 5 stories of German students “at the age of” [Pochemu oni ne toropiatsia: 5 istorii nemetskikh studentov “v vozraste”]. Retrieved from <https://euro-pulse.ru/eurocampus/pochemu-oni-nedoropyatsya-5-istoriy-nemetskih-studentov-v-vozraste>.
11. III International Forum “FOIL: Psychology of Management for the Future Society” [III Mezhdunarodnyi forum “FOIL: psikhologiya upravleniya dlia obshchestva budushchego”]. Retrieved from [https://onto.ru/directions/scientific\\_effort/](https://onto.ru/directions/scientific_effort/).
12. Molodozhenia, M. S., & Vilkhova, L. (2004). Leading foreign experience of innovative forms of stimulation of personnel of enterprises [Providnyi zarubizhnyi dosvid innovatsiinykh form stymuliuvannia pratsi personalu pidpriemstv]. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/10\\_150973.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/10_150973.doc.htm).
13. Newsrelease euroindicators. 30.11.2018. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9422707/3-30112018-BP-EN.pdf/fb7929e7-5e59-4a28-ba16-46a0beb188dc>
14. Generation theory [Teoriya pokoleniy]. Retrieved from [https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория\\_поколений](https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_поколений).

*I. Ignatieva, A. Serbenivska*

### **MOTIVATION IN MODERN MANAGEMENT: PROBLEMS AND CONTRADICTIONS**

In modern conditions of market environment changing the staff rapidly often becomes a decisive factor that provides successful, long-term functionalizing and good reputation for enterprises. Today, managers of many enterprises are faced with a problem of inefficient use of different resources, which is a consequence of personnel's working efficiency reduction, and the level of their responsibility and interest in the results of their activities decreasing.

The article researches changing features that requires motivational strategies in business. Research of N. How's and V. Straus' theory about changes of the system of values in different generations allows us to put forward a thesis about the necessity of searching for a new stimulus for new generations. Studies are based on researching social strategies in EU countries. There was carried out an analysis of practical experience in personnel recruitment and specifics of young people employment. There exists a situation when people work in companies not more than six months because they are not ready to confront with real business problems; on the other hand – an entrepreneur-businessmen cannot provide the profitability of their companies because they are lacking motivated staff. In fact, the majority of business representatives say that the formula “vacancy = experience + competencies” is not working anymore and participants of business-space are forced to search for new resultative ways of staff management. The carried out research was based on comprehensive and generalization methods – for specification and formulating of personnel motivation concept; abstraction of abstractly-logical methods – to establish the components of influence on personnel motivation; correlative analysis – to determine the tightness and direction of the relationship between factors; regressive analysis – for researching the impact between dependent and independent change (social benefits and unemployment).

**Keywords:** personnel motivation, stimulus, values, employment, motivational strategy.

*Матеріал надійшов 24.04.2019*