

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку економічних відносин в Україні свідчить про корінні зміни, які відбуваються в сфері управління персоналом підприємств. Ці зміни характеризуються існуванням певного парадокса, який полягає в тому, що при існуванні гуманістичного підходу к менеджменту персоналу і розумінні його актуальності, а також важливості застосування, на практиці він не реалізується або реалізується з точністю до навпаки. Основною тезою даного підходу є те, що ключовим елементом будь-якого підприємства, організації або установи є людина. Саме працівник є рушійною силою, яка генерує ідеї, тим самим стимулюючи науково-технічний прогрес, приносить прибуток або є причиною отримання збитків на підприємстві. У зв'язку з цим, не працівник існує для роботи підприємства, а підприємство функціонує для забезпечення потреб працівника.

Однак, у той же час практика вітчизняного господарювання свідчить про інше. З одного боку, відбулася остаточна руйнація моделі управління, персоналом, яка була властива радянській плановій економіці, а з іншого – сформувалася своєрідна «квазімодель», де людина так і залишилася «гвинтиком», який можна замінити при необхідності, однак вже на ринкових засадах, що передбачає нові форми працевлаштування з відсутністю певних соціальних пільг і компенсацій, невизначеністю кола функціональних обов'язків, рівня та структури винагороди тощо. Такий підхід свідчить про орієнтацію підприємства на короткострокові цілі, вирішення поточних проблем без планування. Все це створює значні ризики як для найманого працівника, так і для роботодавця, адже нерозуміння або небажання враховувати потреби людини, які є її ключовими внутрішніми рушійними силами, призводить до зменшення зацікавленості в роботі, несприйняття цілей підприємства як власних, зниження лояльності, а відповідно до погіршення якості та інтенсивності праці, тобто продуктивності праці, яка є основним показником ефективності використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим, актуальним є пошук ідей, підходів та методів мотивування персоналу в умовах проблемно-орієнтованого управління, що і обумовлює тематику даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичний фундамент розвитку концепцій мотивації як однієї з ключових функцій менеджменту закладено в роботах таких вчених, як: Д. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, П. Друкер, Е. Локк, Е. Лоулер, Ф. МакКлелланд, А. Маслоу, М. Портер, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Х. Хекхаузен та ін. Сучасні проблеми мотивації праці є об'єктом дослідження таких вітчизняних і закордонних фахівців в сфері менеджменту персоналу: Л. Балабанова, Д. Богиня, О. Єгоршин, П. Капустянський, А. Кібанов, А. Колот, Н. Лук'янченко, М. Семикіна, Ю. Одегов, В. Сумін тощо. Однак, у той же час питання мотивування персоналу в умовах орієнтації підприємств на вирішення певних проблем, пошук нових ідей і методів потребує більш детального вивчення.

**Постановка завдання.** Враховуючи зазначене вище, завданням даної роботи є дослідження сутності мотивації персоналу та її місця в системі управління, а також особливостей її реалізації в практичній діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розуміння доцільності використання тих чи інших методів мотивування працівників необхідно в першу чергу визначитися зі сутністю терміну «мотивування», а також можливості його використання в контексті проблемно-орієнтованого підходу до управління. Існує безліч точок зору до формулювання дефініції «мотивування», які враховують процесний, системний та ситуативний підходи, розглядаючи його і як певний складний процес, і як сукупність рушійних сил, і вибір поведінки в заданих умовах (табл. 1). Ці підходи також враховують психологічний, економічний та соціальний аспекти. Однак, не зважаючи на ці розбіжності, головною ознакою мотивування є врахування як внутрішніх (мотивів), так і зовнішніх (стимулів) рушійних сил, які спонукають людину до активної діяльності для досягнення як особистих, так і спільних цілей, задоволення потреб та інтересів.

Таблиця 1

Декомпозиція терміну «мотивування»

Автор	Ключова ознака										
	Процес стимулювання себе та інших	Внутрішній процес (процес дії мотиву)	Процес впливу на поведінку, спонукання	Вербальна поведінка	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (збуджуючих чинників)	Сукупність процесів	Досягнення цілей (особистих, спільних)	Задоволення потреб	Активізація (активізація) діяльності	Збудження (збудження)	
В. Адамчук [1]					+						
О. Амоша [2]					+						
А. Афонін [3]	+										
М. Басаков [4]					+						+

В. Вілюнас [5]					+	+	+			
О. Віханський [6]					+		+		+	
Б. Генкін [7]			+				+			+
В. Гончаров [8]		+					+			+
Дж. Грінберг [9]		+					+			
В. Данюк [10]					+					
Р. Дафт [11]					+					+
В. Дятлов [12]								+		
О. Додонов [8]				+						
І. Дуракова [13]					+		+			+
О. Єгоршин [14]			+				+			
А. Заєць [15]					+		+			+
С. Занюк [16]					+				+	
А. Кібанов [17]		+						+	+	
А. Колот [18]			+				+			
Н. Лук'янченко [19]			+							
М. Мескон [20]	+						+			
Є. Мінков [21]			+		+					
С. Радомський [22]			+						+	
С. Роббінс [23]							+		+	
О. Ромашов [24]				+						
Е. Уткін [25]									+	
Р. Фатхутдінов [26]	+									
Х. Хекхаузен [27]				+						
Кількість згадувань	3	3	6	3	11	1	11	2	6	6

Це є також основною відмінністю «мотивування» від «стимулювання», адже останнє враховує лише зовнішню складову (стимул) при активізації працівника та його дій. І це є важливим зауваженням з точки зору методів як застосовуються роботодавцями на практиці, адже деякими з них «мотивування» та «стимулювання» ототожнюються, що є невірним.

Враховуючи це, цікавою точкою зору є порівняння А. Кібанова «мотивації» і «стимулювання» зі «стратегією» та «тактикою». Згідно з його думкою, «мотивація виступає стратегією, яка заснована на довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій й інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Стимулювання як тактика

вирішення проблеми є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій й інтересів робітника, на більш повну реалізацію трудового потенціалу, який існує» [18, с.485]. Тобто мотивація є більш ширшим поняттям, яке сполучене зі стратегічним планом розвитку підприємства та відповідає його довгостроковим цілям, саме воно формує лояльність персоналу, готовність працівників витратити зусилля для досягнення цих цілей, які вони сприймають як власні. Тоді як стимулювання спрямоване на закріплення сформованого мотиваційного ядра людини за рахунок своєчасних але тактичних (або навіть оперативних) інструментів. Таким чином, мотивування та стимулювання не є синонімами, але тісно взаємопов'язані.

Враховуючи особливості господарювання в Україні (незначний термін життя підприємств, відсутність стратегічного планування, орієнтація на короткострокові цілі, перевага пасивної або реактивної кадрової політики, орієнтація на матеріальні важелі управління), можна зробити висновок про переважне використання в практичній діяльності саме стимулювання персоналу. І дійсно, невизначеність перспектив та бажання отримати максимальний прибуток за мінімальний строк сприяє формуванню специфічного ставлення роботодавця до найманого працівника, якому для виконання короткострокової роботи не потрібно формувати мотиваційне ядро, створювати гарні умови, вирішувати конфлікти, планувати кар'єру, а достатньо лише заплатити заробітну плату (винагороду, яка задовольнить його такі самі короткострокові потреби). Однак, проблема в даному випадку полягає в тому, що заробітна плата (матеріальна винагорода) має свою функціональну межу, по досягненню якої вона перестає бути стимулом, тобто сприяти більш ефективній та якісній праці. Також, згідно з теорією Ф. Герцберга [21], вона відповідає за усунення невдоволеності людини, але не дозволяє отримувати задоволення від праці. Вона є фактором підтримки, який задовольняє первинні потреби працівника, тобто створює умови, при яких він не буде відволікатися від роботи (заробітна плата дає змогу заплатити за житло, харчі, транспорт, дитячий садок або школу, одягтися або відкласти на відпустку, подорож тощо). Однак, у той же

час, матеріальна винагорода не пов'язана з потребами вищого рівня, задоволення яких дійсно робить людину щасливою. З іншого боку, переважне використання роботодавцями матеріального інструменту стимулювання дозволяє найманому працівнику, в свою чергу, маніпулювати керівництвом, здійснюючи перехід з одного місця роботи на інше з більшим рівнем заробітної плати. Однак такий підхід можливий лише за умови економічної стабільності або значної кваліфікації та рівня професіоналізму працівника.

В той же час, слід зазначити, що абсолютно невірно ототожнювати стимулювання з оплатою праці, настільки вузько підходити до його розуміння. Стимулювання відіграє значну роль в ефективному менеджменті персоналу сучасного підприємства, в умовах «суспільства споживання», коли дії людини переважно визначають зовнішніми умовами, а потреби формуються за рахунок стимулів, які пропонуються із зовні. Тобто, враховуючи значні темпи науково-технічного прогресу, розвиненість ринку послуг, інформаційну перенасиченість та динамічність життя в цілому, переважну роль відіграє зовнішня мотивація, де базовою рушійною силою є стимул. Особливо це стосується молоді, яка в своїй більшості не має чіткого переконання про майбутню професію або сферу діяльності, а також уявлення про її зміст. У зв'язку з цим, саме роботодавець формує мотиваційне ядро працівника, яке враховує не лише ціннісні орієнтири, створені родиною, оточенням та суспільством в цілому, а також мотиви, які відповідають потребам, що забезпечують процеси життєдіяльності людини, але й можливі стимули, що також не тільки відповідають мотивам, але й формують їх, створюючи певний стиль поведінки та поглядів. Спираючись на зазначене вище, можна представити модель мотивування як процесу, яка відповідає особливостям сучасної практики господарювання та менеджменту персоналу (рис. 2), серед яких можна виокремити: відсутність стратегічного планування; орієнтація на вирішення певним тимчасових проблем; застосування реактивної кадрової політики; переважне використання матеріальних методів мотивації персоналу; орієнтація на короткострокову зайнятість з мінімальними зобов'язаннями з боку роботодавця; незначні соціальні гарантії; прагнення

значного залучення працівників у діяльність підприємства (ненормований робочий день, делегування повноважень з необхідністю прийняття рішень тощо); низькі стандарти вивільнення персоналу.

Рис. 2. Модель мотивування людини з урахуванням зовнішніх рушійних сил

В основу даної моделі покладені базові принципи процесуальних теорій мотивації (теорія очікування В. Врума, теорія справедливості В. Адамса та комплексна теорія Портера – Лоулера). Згідно з нею все починається з виникнення потреби в людини, яка згідно із зазначеним вище в значній мірі може формуватися під впливом зовнішньої рушійної сили (стимула). Адже роботодавець, створюючи, наприклад, певну корпоративну культуру за рахунок періодичного інформування персоналу про цілі підприємства, залучення працівників на збори керівництва, організації спільного дозвілля, проведення тренінгів та інших методів активного навчання, делегування цікавих і відповідальних завдань, створення гарних умов роботи та сприятливого соціально-психологічного клімату, планування кар'єри за допомогою кар'єрограм, створює реальну зацікавленість у працівника у замученості до справ компанії, тим самим прищеплюючи певний стиль життя, а відповідно й ціннісні орієнтири та мотиви.

Наступним етапом процесу мотивації є реакція людини на потребу, відповідно до якої вона або приймає її, або заперечує, або намагається не помічати. Все залежить від актуальності даної потреби для людини на даному проміжку часу, а також її еластичності, унікальності, рівня в ієрархії потреб тощо. У разі прийняття потреби, яка виникла, працівник здійснює аналіз: ситуації, в якій він знаходиться; що його очікує в результаті майбутніх дій; які зусилля він повинен прикласти та які здатний; чи дозволять ці зусилля досягти бажаного результату та чи принесе він задоволення; чи справедливою буде винагорода тощо. Враховуючи все це, а також приховані (латентні) інтереси, які здійснюють вплив на рівні підсвідомості, людина здійснює певні дії, прикладає певні зусилля, спрямовані на рішення завдання, яке дасть можливість

задовольнити потребу. Важливим аспектом на даному етапі мотивації є рівень кваліфікації та професіоналізму працівника, а також його особисті якості (характер, темперамент, соціотип, тип мислення). Від цього залежить наскільки легко та цікаво йому буде докладати зусилля, наскільки сильно він буде залучений в процес діяльності та якого результату досягне.

Таким чином, наступним етапом є досягнення певного результату у відповідності до поставлених раніше завдань. Даний результат є підставою для отримання винагороди, яка згідно з теорією Портера – Лоулера є похідною від трьох складових: внутрішньої винагороди, якою людина нагороджує себе безпосередньо особисто; зовнішньої винагороди, яку людина отримує від замовника дій (діяльності), для виконання яких вона докладала зусиль; відчуття винагороди як справедливої [19]. Слід зазначити, що лише між внутрішньою винагородою та результатом є безпосередній, прямий зв'язок, тоді як між зовнішньою винагородою і результатом зв'язок може бути відсутнім. Це пов'язано з тим, що людина завжди винагородить себе за здійснену роботу у будь-якій формі, тоді як зовнішньої винагороди може не бути зовсім або вона сприймається суб'єктивно та є несправедливою на думку працівника.

Отримана винагорода дає змогу людині задовольнити потребу, яка виникла в самому початку. Однак на даний процес впливає не лише винагорода та її сприйняття як справедливої, але й ціннісні орієнтири працівника, сформовані протягом життя, а також його психофізіологічний стан. Як результат, людина задовольняє потребу або повністю, або частково, або зовсім не задовольняє. В будь-якому разі, модель мотивування є циклічною і не зважаючи на кінцевий результат все починається знову з потреби тєї ж самої, модифікованої або зовсім нової.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, мотивування персоналу в сучасних умовах невизначеності та мінливості потребує перегляду поглядів не лише на його актуальність, але й раціональне поєднання принципів і методів стимулювання та мотивування працівників з урахуванням проблем і задач, які стоять перед вітчизняними підприємства у відповідності до загальної



мети. Подальшого дослідження потребує питання розробки організаційно-економічного механізму мотивування трудової активності в умовах проблемно-орієнтованого управління персоналом підприємства.

### **Бібліографічний список:**

1. Адамчук В. В. Экономика труда: учебник для вузов / Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. — М. : ЮНИТИ, 2000. - 407 с.
2. Амоша О.І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наочні навчально-методичні матеріали / О.І. Амоша, О.Л. Єськов, Н.Д. Дарченко. — Донецьк: НАН України; Ін-т економіки промисловості, 2011. — 200 с.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: уч. пос. / А.С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
4. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций / М.И. Басаков. Изд. 4-е. – Ростов н / Д: Феникс, 2006. – 160 с.
5. Виллюнас В. Психология развития мотивации: Монография / В. Виллюнас. – СПб.: Речь, 2006. – 458 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экномистъ, 2006. – 670 с.
7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
8. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации / В. Н. Гончаров, С. И. Радомский, М. С. Радомская, О. В. Додонов: Монография. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 200 с.
9. Greenberg J., Baron R. Behavior in organization / J. Greenberg, R. Baron. – Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. – 775 p.
10. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2006. – №11 (105). – С. 55–62.
11. Дафт Р. Менеджмент / Р.Дафт. 6–е изд. – СПб. :Питер, 2002. – 829с.

12. Лутай Л. А. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства: логістичний підхід : монографія / Л.А. Лутай, Д.В. Зяблицев. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 249 с.
13. Дуракова И. Б. Управление персоналом / Ирина Борисовна Дуракова, Сергей Михайлович Талтынов. – Учебное пособие для вузов. – Воронеж, Воронежский государственный университет, 2008. – 76 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом / Егоршин А. П. — Нижний Новгород, 1997. — 607 с.
15. Інструментарій економічної науки і практики. Ч.2. / О.В. Заєць, О.П. Осика, Т.І. Титова, Л.А. Костирко: учбово-довід. посібник. – Луганськ: Вид-во СУДУ, 1998. – 480 с.
16. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій: навч. посіб. / С.С. Занюк. – Луцьк: вид-во ВДУ ім. Лесі Українки, 1997. – 180 с.
17. Управление персоналом организаций: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. :КНЕУ, 2011. – 397с.
19. Лук'янченко Н.Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві / Н.Д. Лук'янченко, О.А. Дороніна: Монографія. – Донецьк, 2006. – 212 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : "Дело", 1992. – 702 с.
21. Минков Е.Г. Мотивация: структура и функционирование: Монография / Е.Г. Минков. – Дубна: «Феникс +», 2007. – 416 с.
22. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Гончаров, М.А. Будаг'янц, С.Й. Радомський та ін., за ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.
23. Robbins S. P. Organizational behavior / S. P. Robbins. – Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall, 2001. – 643 p.

24. Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособ. / О. В. Ромашов. – М. : Гардараки, 2001. – 320 с.

25. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Издательство ЭКМОС, 2000. 256 с.

26. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

27. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — 2-е изд. — СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. — 860 с.