

**УДК 331.101.3**

**РОЛЬ МОТИВУВАННЯ ПРИ ПРОБЛЕМО-ОРІЄНТОВАНОМУ  
УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Лаптев В'ячеслав Ігорович, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, [vlaptev777@gmail.com](mailto:vlaptev777@gmail.com)**

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 з набором певних знань, умінь, психофізіологічних особливостей. Саме працівник є рушійною силою, яка генерує ідеї, тим самим стимулюючи науково-технічний прогрес, створює продукцію та її додану вартість, а відповідно приносить прибуток або є причиною отримання збитків. 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.

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.

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.

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.

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» [3, 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 та потребують своєрідного синтезу в умовах проблемно-орієнтованого підходу в управлінні.

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 [4], 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, що в свою чергу актуалізує необхідність використання методів нематеріального мотивування.

Спираючись на зазначене вище, можна зробити висновок про доцільність створення організаційно-методичного забезпечення управління персоналом, орієнтованого на вирішення певних проблем, яке враховує оптимальне поєднання інструментів різних видів мотивування та стимулювання, спрямованих не лише на тимчасове вирішення цих проблем, але й на запобігання її появи в майбутньому.

#### Література:

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : "Дело", 1992. – 702 с.
3. Управление персоналом организаций: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638с.
4. Herzberg, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees?', Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, p. 109 – 120.