

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.16>

УДК 331.101

Д. Г. Фурман,

к. е. н., виконувач обов'язки директора,

Відокремлений структурний підрозділ

«Кам'янець-Подільський фаховий коледж харчової промисловості

Національного університету харчових технологій»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-5833>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

D. Furman,

PhD in Economics, Acting Director,

*Separate Structural Subdivision «Kamyanets-Podilsky Professional College of Food
Industry of the National University of Food Technologies»*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF ENTERPRISES

Мета. Метою статті є узагальнення та удосконалення теоретико-методичних засад формування мотивації персоналу та підвищення ефективності його використання як важливої передумови стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Методика дослідження: При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень, зокрема, методи теоретичних узагальнень: абстрактно-логічний метод (при обґрунтуванні проблематики процесів формування мотивів і стимулів та їх взаємозв'язку в управлінні персоналом), методи логічного аналізу, порівняння (при узагальненні тлумачення поняття «мотивація»); метод наукового

синтезу (при обґрунтуванні та систематизації характеристик та видів мотивації); метод графічного відображення одержаних результатів досліджень.

Результати дослідження. У результаті проведених досліджень визначено, що процес удосконалення управління людськими ресурсами у вигляді застосування соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства та якісно покращити його діяльність загалом. Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя, в професійних і моральних якостей, а не від особистих відносин з тим чи іншим працівником. В таких колективах виконуються і перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока соціальна активність, трудова дисципліна і стабільність. Структури управління персоналом повинні змінюватися відповідно до змін системи цінностей і стилю управління. Процедури управління персоналом організації повинні відображати зміни в системі цінностей підприємства і структури управління. Перш за все це відноситься до зміни стилів управління.

Сьогодні важливе значення надають відмові від авторитарного керівництва, що означає нові форми взаємовідносин між керівниками і підлеглими; нові методи проведення нарад, контролю, оцінки і мотивації персоналу. Узагальнення та розвиток теоретико-методичних засад формування мотивації персоналу та підвищення ефективності його використання як важливої передумови стратегічного розвитку сучасних підприємств є вкрай важливою проблемою. Процес актуалізації мотивів внаслідок реалізації стимулів, що виявились адекватними для працівника, характеризується як мотивація. Проте, мотивацію можна визначити й як динамічний процес формування мотиву. Єдиного підходу серед науковців щодо тлумачення поняття «мотивація» не досягнуто. В економічній літературі така різноманітність формулювань у визначенні мотивації обумовлюється різними підходами до нього: один підкреслює переважачу роль в у мотивації вибору особистістю конкретного типу поведінки, інший – переважачу роль стимулюючої дії організації. Розходження у трактуванні поняття мотивації зумовлені, зокрема, й існуванням дискусії щодо доцільності виділення двох видів мотивації: зовнішньої (зумовленої зовнішніми умовами і обставинами) та внутрішньої (пов'язаної з особистісними диспозиціями: потребами, інтересами,

бажаннями). Менеджери підприємств повинні знати, що управління зазвичай будується на зовнішній мотивації, проте ефективність його зростає за умови формування внутрішньої мотивації їх підлеглих. Методи позитивної і негативної мотивації необхідно приймати швидко і в тому вигляді, в якому про них було заявлено. Інакше у співробітників складеться враження несерйозності намірів керівництва. Відповідно, можна констатувати, що теоретичним ядром соціальної мотивації є соціальна психологія та психологія особистості, як наукових напрямів з вивчення законів психофізичної діяльності окремого індивіда, окремих груп або колективу. З цього формується наступна мета соціально-психологічної методології управління персоналом на підприємстві— вивчення та апробація в трудовому колективі законів психічної діяльності людини для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах підприємства та окремого працівника.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад формування мотивації персоналу з метою підвищення ефективності його використання як важливої передумови стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Практична значущість результатів дослідження. Виявлені в результаті проведених досліджень теоретико-методичні засади процесів формування мотивації і стимулювання персоналу є визначальними для подальшого вирішення завдання забезпечення ефективного управління персоналом, формування та підвищення ефективності використання персоналу підприємств.

Goal. The purpose of the article is to generalize and improve the theoretical and methodological foundations of the processes of formation of staff motivation and to increase the efficiency of its use as an important prerequisite for strategic development of modern enterprises.

Research methodology: When writing an article, a set of general scientific and specific methods of economic research was used, in particular, methods of theoretical generalizations: abstract-logical method (in substantiating the problems of processes of formation of motifs and stimuli and their interconnection in personnel management), methods (when generalizing the interpretation of the concept of "motivation"); methods of comparison and scientific synthesis (in substantiation and systematization of characteristics and types of motivation); Methods of graphical display of the obtained research results.

Results of the research. As a result of the research, it is stated that the process of improving human resources management in the form of the use of socio-psychological methods allows to ensure the competitiveness of the enterprise and to improve the activity in general. The scope of socio-psychological methods is very wide. It includes regulation of intergroup and intragroup relations, management of group dynamics, management of individual phenomena and parties to collective life, in professional and moral qualities, and not from personal relationships with a particular employee. In such teams, production tasks are performed and excellent, high social activity, labor discipline and stability are observed. Personnel management structures should change according to changes in the value and management style system. Procedures of personnel management of organizations should reflect changes in the system of values of the enterprise and management structure. First of all, this applies to changes in management styles. Today, the rejection of authoritarian leadership is important, which means new forms of relationships between executives and subordinates; New methods of holding meetings, control, assessment and motivation of staff. Generalization and development of theoretical and methodological foundations for the formation of staff motivation and improving the efficiency of its use as an important prerequisite for the strategic development of modern enterprises is an extremely important problem. The process of actualization of motives as a result of the realization of incentives that have proven to be adequate to the employee is characterized as motivation. However, motivation can also be defined as a dynamic process of motif formation. The only approach among scientists to interpret the concept of "motivation" has not been achieved. In the economic literature, such a variety of formulations in determining the motivation is conditioned by different approaches to it: one emphasizes the predominant role in the motivation of the choice of a particular type of behavior, the other - the prevailing role of stimulating action of the organization. Differences in the interpretation of the concept of motivation are caused, in particular, by the existence of a discussion on the expediency of allocation of two types of motivation: external (conditioned by external conditions and circumstances) and internal (related to personal dispositions: needs, interests, desires). Business managers should be aware that management is usually based on external motivation, but its efficiency increases if the internal motivation of their subordinates is formed. Methods of positive and negative motivation should be taken quickly and in the form in which they were stated. Otherwise, employees will have the impression of the frivolous intentions of the management. Accordingly, it can be stated that the theoretical core of social

motivation is social psychology and psychology of personality, as scientific directions for the study of the laws of psychophysical activity of an individual, individual groups or collective. This is formed by the following purpose of the socio-psychological methodology of personnel management at the enterprise-the study and approbation of the laws of mental activity of a person in the labor collective to optimize psychological phenomena and processes in the interests of the enterprise and an individual employee.

The practical significance of the results of the study. The theoretical and methodological foundations of the processes of formation of motivation and stimulation of staff are determined as a result of conducted research are determined to further solve the problem of ensuring effective personnel management, formation and improvement of efficiency of use of enterprise personnel.

Ключові слова: людські ресурси, персонал, мотивація, стимулювання, оплата праці, винагорода, управління.

Keywords: human resources, staff, motivation, stimulation, remuneration, reward, management.

Постановка проблеми. Удосконалення управління людськими ресурсами у вигляді застосування соціально- психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства та якісно покращити його діяльність загалом. Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, окремими явищами і сторонами колективного життя, професійних і моральних якостей, а не особистих відносин з тим чи іншим працівником. В таких колективах виконуються і перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока соціальна активність, трудова дисципліна і стабільність. Структури управління персоналом повинні змінюватися відповідно до змін системи цінностей і стилю управління. Процедури управління персоналом організації повинні відображати зміни в системі цінностей підприємства і структури управління. Перш за все це відноситься до зміни стилів управління із розширенням використання соціально-психологічних методів впливу.

Сьогодні важливе значення надають відмові від авторитарного керівництва, що означає нові форми взаємовідносин між керівниками і підлеглими; нові методи проведення нарад, контролю, оцінки і мотивації персоналу. Узагальнення та розвиток теоретико-методичних засад формування мотивації персоналу та підвищення ефективності його використання як важливої передумови стратегічного розвитку сучасних підприємств залишається вкрай важливою проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні і наукові положення формування мотивації персоналу та підвищення ефективності його використання як важливої передумови стратегічного розвитку сучасних підприємств закладені в роботах таких науковців, як Н. Базалійська, В. Биба, М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, Ю. Грей, С. Гриб, Д. Горобець, Г. Дмитренко, О. Драч, А. Дубовий, Д. Захарчук, М. Зелена, П. Капустянський, А. Колот, Т. Костишина, Л. Леваєва, Л. Лещенко, І. Маркіна, Л. Мармұль, С. Мочерний, В. Нижник, О. Покатаєва, Л. Пронько, О. Пустовіт, Р. Пушкар, Д. Різник, А. Семенова, Н. Сімченко, Н. Тарнавська, А. Чикуркова, Н. Юрчук, В. Яковенко, В. Яровий та інших.

Разом з тим, враховуючи вагомий внесок провідних вітчизняних науковців у розв'язанні проблем формування персоналу підприємств та підвищення ефективності його використання, залишаються ще досі нерозкритими окремі питання. Зокрема, потребують подальших досліджень теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу та підвищення ефективності його використання як важливої передумови стратегічного розвитку сучасних підприємств. Усе це зумовило актуальність обраної теми дослідження, його мету і завдання.

Постановка завдання. Ефективність діяльності підприємств і їх стратегічний розвиток багато в чому залежить від людських ресурсів. Професійні рішення, прийняті працівниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність виконання виробничих завдань і визначають загальний успіх і ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Це переконливо свідчить про зростаючу важливість контролю і

мотивації працівників та створення умов, які дозволять їм повноцінно реалізувати свій особистісний і професійний потенціал, а також сформулювати і реалізувати намір працювати якісно та високопродуктивно.

Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і методичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування мотивації персоналу в системі управління діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні головною проблемою у запровадженні ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві є розробка оптимальних систем мотивування, спрямованих на впровадження найбільш дієвих важелів впливу на персонал, розробку мотивуючих стимулів, які встановлюють зв'язок між оплатою праці працівників й ефективністю їх діяльності, а також спрямовані на задоволення потреб як робочого персоналу, так і керівників підприємства в цілому. Водночас через брак фінансування та необізнаність вищого керівництва та підлеглих, часто на промислових підприємствах неможливо запровадити переважну більшість систем мотивування працівників.

Мотив (фр. *motiv*) характеризується як спонукальна причина, привід до якоїсь дії [1, с. 237]; підстава якої-небудь дії, вчинку, причина [2, с. 692]; спонукальна причина поведінки і дій людини, що виникає під впливом його потреб та інтересів, являє собою бажане людиною благо, що задовольняє потреби за умови виконання певних трудових дій [3, с. 7].

Мотив також визначають як елемент людської свідомості; внутрішній спонукальний чинник дії людини; засіб задоволення потреби; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і означають її спрямованість; усвідомлювані причини вибору дій і вчинків особи; спонукальні причини поведінки і дій людини, що виникають під впливом її потреб, є образом бажаного нею блага, яке задовольняє потреби за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії [4; 5].

Сутність мотивів також розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів [6, с. 50]. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось [7, с. 12].

С. Мочерний зазначає, що мотив належить самому суб'єкту діяльності, він є його стійкою особистісною властивістю, що спонукає зсередини до здійснення певних дій [8, с. 237]. Сам мотив викликає у працівника певну потребу, тому подальші його дії спрямовуються на задоволення потреби, що виникає.

Науковець Н. Базалійська вважає, що мотиви виступають свідомими чинниками обрання певної поведінки працівника, передбачають виникнення зовнішніх та внутрішніх умов, здатних активізувати працівника, формують певні блага, перетворити які на реальність працівник може у власній професійно-трудовій діяльності через виконання певних завдань керівництва [10, с. 12].

На думку Д. Різника, мотив є важливою складовою та основою мотивації працівника підприємства, ланкою між потребою працівника та його діями, спрямованими на задоволення цієї потреби. Натомість відповідну діяльність працівника забезпечують запропоновані йому стимули як певні винагороди чи блага, які працівник має можливість отримати для задоволення своїх потреб при якісному виконанні чітко окреслених наперед певних дій, робіт, функціональних обов'язків [10, с. 25].

Мотиви формуються та розвиваються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їх силу і стійкість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви. Якщо потреби складають сутність, механізм всіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності [5].

Стимул слід розуміти як зовнішній фактор впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів. Мотив – це суб'єктивне

явище, усвідомлення вчинків; його можна характеризувати як внутрішню спонуку людини до досягнення певних цілей своєї діяльності на основі усвідомлених потреб [3].

Науковці висловлюють різні думки стосовно особливостей взаємозв'язку мотивів і стимулів. Так, стимули розуміються, переважно, як спонукальна причина або дія зовнішнього впливу (державна підтримка й зручні інституційні умови ведення саме цього бізнесу; наявність конкурентних переваг і зручних ринкових ніш; наявність вільних ресурсів; швидка окупність і прибутковість діяльності). Мотиви ж означають внутрішнє прагнення підприємця підвищити прибутки бізнесу й свій добробут; зберегти довкілля; реалізувати себе як особистість; проявити себе у соціальній сфері тощо. В такому розумінні стимули можуть бути складниками механізмів господарювання та управління, а мотиви – визначати використання тих або інших стимулів, складників механізмів або інструментів [11, с. 40].

Оскільки зовнішні за природою стимули породжують у працівника внутрішні за суттю мотиви до конкретної поведінки, то чим сильнішим і дієвішим є стимул, тим активніші мотиви та, відповідно, діяльність працівника [3, с. 8]. З'єднання внутрішнього і зовнішнього спонукання веде до реалізації мотиву в дію, тобто до практичних дій суб'єкта щодо задоволення своєї потреби. Зовнішнє спонукання, тобто можливість об'єкта задовольнити потреби суб'єкта в діяльності, і є стимул. Стимул стає таким для даного працівника лише тоді, коли він співвідноситься з потребою і породжує надію чи впевненість у можливості задовольнити її, реалізувавши свій мотив діяльності. Стимул — це основний елемент управління людськими ресурсами компанії, який є зовнішнім спонуканням до діяльності. Саме стимули переводять потреби і інтереси у мотиви, тобто в особистісну смислову причину вчинків, особисту зацікавленість [12, с. 67].

Взаємозв'язок мотиву та стимулу в управлінні персоналом представлений у табл. 1.

Таблиця 1. Взаємозв'язок мотивів та стимулів в управлінні персоналом

Мотиви	Стимули
Мотиви почуття обов'язку	Найсильніший мотив, який керує людиною. Почуття обов'язку залежить від внеску, який робить людина. Чим більший внесок робить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
Мотиви задоволення потреб в життєво важливих матеріальних та духовних благах.	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії – заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності. Зростання заробітної плати, доплати та надбавки до заробітної плати, матеріальні допомога, преміальна система, соціальний пакет, система участі в прибутках тощо.
Мотиви грошей	Багато людей йдуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя
Мотиви інтересу	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю присвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці.
Мотиви особистої вигоди	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
Мотиви життєвого самовизначення (особистісні)	Надання роботи за інтересами, професійна орієнтація, підвищення творчості праці, врахування особистісних характеристик та здібностей працівника, розвиток неспеціалізованої кар'єри, програми винагородження за новаторство тощо
Мотиви соціальної взаємодії	Можливість спілкування на робочому місці, сприятливий соціальний мікроклімат, демократичний стиль управління, участь в управлінні та прийнятті рішень, єдиний статус працівників, винесення подяки, визнання заслуг, справедливості у розподілі робіт, оцінці, винагородженні, соціальний пакет тощо
Мотиви статусного самоствердження	Участь в управлінні та прийнятті рішень, розширення повноважень, закріплення керівних функцій, персональні блага, участь в капіталі, сумісна участь в бізнесі, ротація кадрів, міжнародне визнання тощо
Мотиви оптимізації життєвого циклу	Надання роботи за бажанням та відповідно до можливостей, розвиток неспеціалізованої кар'єри, наставництво, психологічне заохочення, єдиний статус працівників, центри психологічної допомоги та розвантаження тощо

Джерело: узагальнено автором на основі [4-5; 13-16].

Проте, стимули, що не відповідають вимогам мотивів, потребам працівника, не можуть виконувати спонукальну дію, «підштовхувати» працівника до «запрограмованої» поведінки. Науковці підкреслюють, що лише усвідомлений, сприйнятий особою стимул стає мотивом [5; 14]. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливую винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте, для певної частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива

винагорода не трансформується у мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу [5].

Значимість стимулу і мотиву може визначатись їх пороговим значенням. Рівень стимулу за змістом, величиною і часом, який може подолати індиферентність працівника та викликати позитивну дію на його вплив, вважають пороговим значенням стимулу. Порогове значення мотиву – це значення, адекватне пороговому значенню стимулу. Таким чином, процеси стимулювання та мотивації персоналу можливі лише тоді, коли стимули і мотиви за величиною, часом та змістом будуть відповідати вимогам, необхідним для подолання порогу індиферентності персоналу [5].

Процес актуалізації мотивів внаслідок реалізації стимулів, що виявились адекватними для працівника, характеризується як мотивація. Проте, мотивацію можна визначити й як динамічний процес формування мотиву. Єдиного підходу серед науковців щодо тлумачення поняття «мотивація» досі не досягнуто. В економічній літературі така різноманітність формулювань у визначенні мотивації обумовлюється різними підходами до нього: один підкреслює переважуючу роль у мотивації вибору особистістю конкретного типу поведінки, інший – переважуючу роль стимулюючої дії організації. Розходження у трактуванні поняття мотивації зумовлені, зокрема, й існуванням дискусії щодо доцільності виділення двох видів мотивації: зовнішньої (зумовленої зовнішніми умовами і обставинами) внутрішньої (пов'язаної з особистісними диспозиціями: потребами, інтересами, бажаннями).

Зазначаємо, що мотивація і мотиви завжди внутрішньо зумовлені, проте можуть залежати і від зовнішніх чинників, спонукатися зовнішніми подразниками (стимулами). Саме при нестачі або відсутності внутрішніх причин, що спонукають працівників до діяльності, застосовується стимулювання [17-21].

Отже, зовнішні чинники набувають значення для мотивації тільки тоді, коли стають значущими для людини, для задоволення потреб, бажання.

На наш погляд, найбільш повне тлумачення поняття «мотивація» таке: мотивація – це внутрішній процес індивідуально орієнтованого свідомого вибору

працівником конкретного типу поведінки, що обумовлений комплексною дією внутрішніх (мотиви) та зовнішніх (стимули) чинників.

Дослідження свідчать, що в наукових джерелах не представлено єдиного і систематизованого визначення поняття «мотивація» в контексті мотивації праці чи мотивації персоналу до праці.

Найбільш уживані визначення зазначеного терміну нами представлені у табл. 2.

Таблиця 2. Тлумачення поняття «мотивація»

Визначення	Джерело
Сукупність внутрішніх стимулів окремої людини чи групи людей до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.	Великий тлумачний словник сучасної української мови [2, с. 191]
Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Сукупність усіх мотиваторів, які справляють вплив на поведінку людини.	Колот А. М. [5]
Процес або серія пов'язаних управлінських рішень з формування потрібних даному підприємству мотивів, дій і робочої поведінки особи чи групи осіб.	Нижник В. М., Харун О. А. [17]
Процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації; готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.	Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. [18, с. 220]
Одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей.	Лещенко Л. О. [19]
Сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей.	Урманов Ф. Ш. [20, с. 99]
Частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку».	Ущатовський К. В. [21, с. 98]
Процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства.	Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. [15, с. 240]
Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.	Єлєць О.П., Капустянський П.З. [22,23]
Один із методів управління, складова частина процесу управління, спрямована на досягнення конкретної мети менеджменту – змусити людей ефективно працювати.	Биба В.В., Теницька Н.Б. [24, с. 167]
Внутрішній процес індивідуально орієнтованого свідомого вибору працівником конкретного типу поведінки, що обумовлений комплексною дією внутрішніх (мотиви) та зовнішніх (стимули) чинників	Авторське визначення

Джерело: складено за дослідженнями автора.

Сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації), являють собою систему

трудової мотивації. Для формування належного ставлення до праці необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система трудової мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами [25].

Підтримуємо думку вчених, що цілісний підхід до розробки і реалізації оптимальної мотиваційної політики поки що не склався. Недостатнього опрацьована проблема критеріїв і методів оцінки прийнятих рішень. Як правило, не приймається в розрахунок, до яких економічних та соціальних втрат може призвести неприйняття необхідних рішень щодо мотивації праці працівників, відсутність цілеспрямованої кадрової політики, економія коштів на її здійсненні [26, с. 158].

Науковці довели, що сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб не лише матеріального, а й соціально-психологічного характеру, таких як потреба у визнанні, успіху, самоствердженні, які засновані на ймовірних категоріях поведінки [27-28].

Мотивація персоналу як процес, а також як інструмент ефективного управління може і повинна сприяти формуванню конкурентоспроможного працівника, що має не лише характеристики ініціативності, орієнтованості на результат, лояльності до компанії, а й ознаки емоційної врівноваженості, емпатії, стійкості до психологічних маніпуляцій, володіє навичками швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий працівник не може бути придбаний компанією одразу «у готовому вигляді», його треба адаптувати і «виховувати» в команді, залучати, стимулювати, розвивати і, насамперед, забезпечувати нормальними соціально-психологічними умовами для виконання роботи. В останні роки все частіше в компаніях застосовуються сучасні HR-тренди з метою збільшення результативності праці та формування ефективних команд: гейміфікація, розвиток лідерства та командного духу, HR-

маркетинг, Employee Experience Management, діджіталізація, HR-аналітика, стрес-менеджмент [29].

Як відомо, соціально-психологічні методи відрізняються мотиваційною основою і являють собою сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування і розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються усередині них; структуру зв'язків потреб, інтересів, стимулів, соціальних задач. Соціальна мотивація передбачає орієнтування на політичні, національні, моральні, сімейні й інші соціальні інтереси. Методи впливу включають як заохочення, так і різні форми санкцій. При цьому враховують особливості соціального механізму, що діє в колективі, до складу якого завжди входять не тільки формальні, але й неформальні групи, а також роль і статус кожної особистості; систему взаємин у колективі, соціальні потреби й інші соціальні аспекти. І хоча застосування соціальної мотивації зв'язано з особливою складністю, тонкістю і нерідко невизначеністю кінцевого ефекту, роль її постійно зростає [5-6, 11-12, 15-24] (рис. 1,2).

Матеріальна мотивація є вагомим чинником впливу на поведінку персоналу. Як свідчать дані Державної служби статистики України, 2022 року середньомісячна заробітна плата в Україні склала 14859 грн, що на 6% більше, ніж 2021 р. Так, упродовж 2022 року середньомісячна заробітна плата зросла проти показника 2021 року на 6,1% – з 14016 грн до 14859 грн. Найбільша середня заробітна плата 2022 р. була зафіксована в галузі інформаційних технологій (30853 грн) та фінансового сектору (27969 грн). Найменшу заробітну плату отримували працівники, які були задіяні на наданні поштових та кур'єрських послуг (8598 грн) [30].

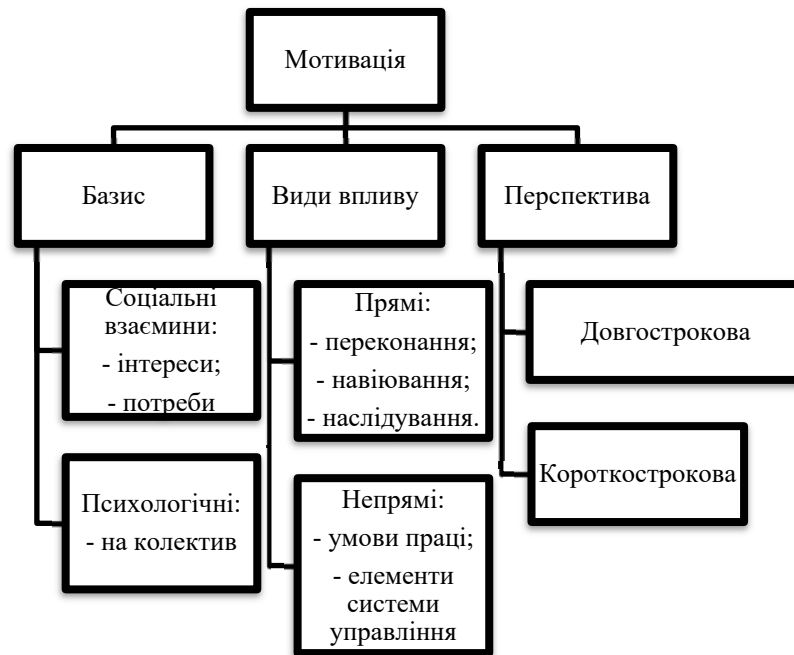


Рис. 1. Характеристики мотивації.

Джерело: систематизовано автором на основі [5-6, 11-12, 15-24, 27-28].



Рис. 2. Види мотивації.

Джерело: систематизовано автором на основі [5-6, 11-12, 15-24, 27-28].

Менеджери повинні знати, що управління зазвичай будується на зовнішній мотивації, проте ефективність його зростає за умови формування внутрішньої мотивації їх підлеглих. Методи позитивної і негативної мотивації необхідно приймати швидко і в тому вигляді, в якому про них було заявлено. Інакше у співробітників складеться враження несерйозності намірів керівництва.

Висновки. Відповідно, можна констатувати, що теоретичним ядром соціальної мотивації є соціальна психологія та психологія особистості, як наукових напрямів з вивчення законів психофізичної діяльності окремого індивіда, окремих груп або колективу. З цього формується наступна мета соціально-психологічної методології управління персоналом на підприємстві— вивчення та апробація в трудовому колективі законів психічної діяльності людини для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах підприємства та окремого працівника, що і стане перспективним напрямом дослідження проблематики управління персоналом на промислових підприємствах.

Література

1. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Драч О. І. Винагородження у системі стимулювання працівників підприємства. *Науковий журнал «Економіка і управління»*. 2013. № 1. С. 71–75.
4. Дмитренко Г. А., Шарапатова О.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу. К. : МАУП, 2002. 248 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 50-51.
7. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf
(дата звернення 04.08.2023). Назва з екрана.

8. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Академія. 2000. Т. 1. 864 с.
9. Базалійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. Т.1.С.152-156.
10. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf (дата звернення 05.08.2023). Назва з екрана.
11. Мармуль Л. О., Леваєва Л. Ю., Яровий В. Ф. Механізми, мотиви та стимули забезпечення стратегічних пріоритетів розвитку туристичних підприємств на селі. *Економічний вісник університету. Економіка та управління*. 2022. Випуск №54. С. 38-45.
12. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.
13. Драч О. І. Історичні засади становлення теорії стимулювання. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2012. № 1. С. 50–57.
14. Тивончук О. І. Аналіз формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 234-238.
15. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 3. С. 239-247.
16. Яковенко В.Г., Горобець Д.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. Випуск 48. С. 241-245.

17. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

18. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Т. : Карт-бланш, 1997. 456 с.

19. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 06.08.2023). Назва з екрана.

20. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

21. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

22. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №2. С. 78-83.

23. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.

24. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 166-171.

25. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №7. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077> (дата звернення 07.08.2023). Назва з екрана.

26. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. *Подільський вісник*. 2020. Вип. 32. С. 155-165.

27. Markina I., Chykurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Y. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. №4. pp. 215-226.
28. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 158–164. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (дата звернення 07.08.2023). Назва з екрана.
29. HR-тренди 2020 року, які вас здивують. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2020-roku-yaki-vas-zdivuyut> (дата звернення 07.08.2023). Назва з екрана.
30. Україна в цифрах. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf (дата звернення 02.01.2023). Назва з екрана.

References

1. Kostyshyna, T.A. (2008), Konkurentospromozhna systema opłaty pratsi: problemy teorii ta praktyky [Competitive remuneration system: problems of theory and practice], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.
2. Busel, V.T. (2005), Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy [Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Irpin', Ukraine.
3. Drach, O.I. (2013), “Remuneration in the incentive system of the company's employees”, *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1, pp. 71-75.
4. Dmytrenko, H.A. Sharapatova, O.A. and Maksymenko, T.M. (2002), *Motyvatsiia i otsinka personalu* [Motivation and evaluation of personnel], MAUP, Kyiv, Ukraine.
5. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Pustovit, O.H. and Basiuk, Ye.V. (2021), “Essence of personnel motivation as a basis for enterprise development”, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, vol. 3 (76), pp. 50-51.

7. Dubovyj, A.M. (2017), "Development of a program of motivation and stimulation of employees of an industrial enterprise", available at: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf (Accessed 04.08.2023).
8. Mochernyj, S.V. (2000), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia], Akademiia, Kyiv, Ukraine.
9. Bazalijs'ka, N.P. (2010), "Management of the employee's work behavior in the general management system of the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, no. 1, pp. 152-156.
10. Riznyk, D.V. (2018), "Management of labor motivation at enterprises of the sanatorium-resort complex", available at: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf (Accessed 05.08.2023).
11. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Yarovyj, V.F. (2022), "Mechanisms, motives and incentives for providing strategic priorities for the development of tourist enterprises in the rural", *Ekonomichnyj visnyk universytetu. Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 54, pp. 38-45.
12. Yurchuk, N. and Zakharchuk, D. (2018), "Personnel motivation in the bank management system", *Agrosvit*, vol. 9, pp. 64-70.
13. Drach, O.I. (2012), "Historical foundations of the formation of the theory of stimulation", *Visnyk Skhidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, vol. 1, pp. 50-57.
14. Tyvonchuk, O.I. (2009), "Analysis of the formation of a system for stimulating the innovative activity of enterprises", *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 647, pp. 234-238.
15. Vedernikov, M.D. Volians'ka-Savchuk, L.V. Zelena, M.I. Bazalijs'ka, N.P. and Chernushkina, O.O. (2020), "Formation of motivation of personnel of the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 239-247.
16. Yakovenko, V.H. and Horobets', D.V. (2020), "Ways to increase the efficiency of personnel management of small and medium enterprises through

motivational measures”, Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka, vol. 48, pp. 241-245.

17. Nyzhnyk, V.M. and Kharun, O.A. (2011), Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv [Mechanism of motivating highly productive work of enterprise personnel], KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

18. Tarnavs'ka, N.P. and Pushkar, R.M. (1997), Menedzhment: teoriia ta praktyka [Management: theory and practice], Kart-blansh, Ternopil', Ukraine.

19. Leschenko, L.O. (2016), “Motivation of labor as a factor of production profitability”, Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46 (Accessed 06.08.2023).

20. Urmanov, F.Sh. (2017), “Motivation is the main factor in the effectiveness of managerial work”, Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 98-102.

21. Uschapovs'kyj, K.V. (2015), Motyvatsiia trudovoi diial'nosti v infrastrukturykh haluziakh [Motivation of work in infrastructure industries], SMIT, Kharkiv, Ukraine.

22. Yelets' O.P. (2016), “The motivation of innovation activity of personnel”, Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii, vol.2, pp. 78-83.

23. Kapustians'kyj, P.Z. (2007), Motyvatsiia pratsi personalu v suchasnykh umovakh (orhanizatsijno-upravlins'kyj aspekt) [Motivation of personnel in modern conditions (organizational and management aspect)], IPKDZU, Kyiv, Ukraine.

24. Byba, V.V. and Tenyts'ka, N.B. (2017), “World experience employee motivation and possibilities of adaptation to the conditions of Ukraine enterprises”, Ekonomika i suspil'stvo, vol. 10, pp. 166-171.

25. Chykurkova, A. and Hrei, Y. (2020), “Methodological principles of formation of work motivation in the development management system of the enterprise”, Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077> (Accessed 07.08.2023).

26. Chykurkova, A.D. and Hrej, Yu.M. (2020), "Improvement of the formation of motivation policy on agricultural enterprises", *Podil's'kyj visnyk*, vol. 32, pp. 155-165.
27. Markina, I. Chykurkova, A. Pokataieva, O. Semenov, A. and Hrei, Y. (2019), "Innovative methods of enterprise personnel motivation", *International Journal of Management and Business Research*, Vol. 9, no. 4, pp. 215-226.
28. Pustova, V.V. and Hryb, S.V. (2018), "Problems of improving the effectiveness of labour motivation and the ways of their solutions", *Infrastruktura rynku*, vol. 21, pp. 158-164, available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (Accessed 07.08.2023).
29. PeopleForce (2020), "HR trends of 2020 that will surprise you", available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2020-roku-yaki-vas-zdivuyut> (Accessed 07.08.2023).
30. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Ukraine in numbers", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/08/zb_Ukraine_in_figures_22.pdf (Accessed 02.01.2023).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2023 р.