

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. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.101>

УДК 331.101 : 658.012

О. С. Мельник,

докторант кафедри менеджменту,

Міжнародний університет бізнесу і права

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6028-492X>

О. В. Кириченко,

к. т. н., доцент кафедри технології та конструювання швейних виробів,

Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2897-4861>

С. Є. Пиріжок,

к. е. н., в. о. завідувача кафедри менеджменту, маркетингу та

підприємництва, Вінницький кооперативний інститут

Є. О. Дячук,

викладач фахового коледжу конструювання одягу, Вінницький інститут

конструювання одягу та підприємництва Міжрегіональної академії

управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7326-1409>

О. А. Наконечний,

викладач фахового коледжу конструювання одягу,

Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3018-5611>

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ У МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЩОДО ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

*O. Melnyk,
Postgraduate, Department of Management,
International University of Business and Law*

*O. Kyrychenko,
PhD in Technical Sciences, Docent of department of technology and design of
sewing products, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of
the Interregional Academy of Personnel Management*

*S. Pyrzhok,
PhD in Economics, Acting Head of the Department of Management, Marketing
and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute*

*Ie. Diachuk,
Teacher of the Professional College of clothing design,
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional
Academy of Personnel Management*

*O. Nakonechnyi,
Teacher of the Professional College of Clothing Design,
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional
Academy of Personnel Management*

THE PORTER-LAWLER MODEL AND ITS SIGNIFICANCE IN EMPLOYEE MOTIVATION TO ACHIEVE ENTERPRISE PURPOSES

За цією статтею розглядаються процеси та явища, які задають мотивацію працюючого персонал на підприємстві за теоретичними основами і сутнісними обґрунтуваннями працівників до спонукання здійснювати власні зусилля.

Більш конкретний розгляд мотивації праці здійснений у всезагальних наукових дослідженнях провідних вчених, із праць і публікацій яких закладалися у загальносвітовому масштабі перші починання щодо управлінських процесів на підприємствах.

Звідси встановлено мету, що полягає у дослідженні управління персоналом за теоретичними основами, шляхом розгляду стимулюючих чинників і стимулюючих впливів, які включають у собі чинники і методи.

Для цього розглянуте теоретичне обґрунтування мотивації праці, за яким характеризуються підходи до спонукання всього персоналу, який перебуває на підприємстві і веде власну діяльність, вносити зусилля і навіть засоби відповідно до отримання належних результатів.

Особливе значення тут має модель Портера-Лоулера, що призначена для дотримання послідовності здійснення процесів мотивації праці у співвідношенні із трудовими зусиллями, які характеризуються особистими здібностями персоналу, та отриманими винагородами в залежності від результатів.

Саме таким чином зумовлюються чинники стимулювання працюючого складу на підприємстві шляхом спонукання до ведення дій та прикладання зусиль, що є дійсною основою щодо ведення безпосередньої діяльності.

Тому що, здійснюючи мотивацію праці, насамперед зумовлюються чинники до стимулювання кожної особистості, яка перебуває у працюючому складі на підприємстві, вносити власні зусилля відповідно до заздалегідь встановлених цілей.

Таким чином ґрунтується ведення трудових та особистісних взаємовідносин працюючого персоналу між собою, що має спільне значення як до отримання результатів, так і задоволення власних потреб у вигляді преміювань, винагород, професійного визнання.

І від цього засвідчується важливе значення мотивації праці на підприємстві, оскільки потрібно спонукати і залучати персонал до ведення робіт і прикладання зусиль, за якими відбуваються найвідчутніші результати.

This article examines the processes and phenomena that determine the motivation of employees at the enterprise based on theoretical foundations and essential justifications for employees to make their own efforts.

A more specific consideration of labor motivation was carried out in general scientific research by leading scientists, whose works and publications laid the foundation for the first initiatives regarding management processes at enterprises on a global scale.

Hence, the goal is set, which is to study personnel management based on theoretical foundations, by considering stimulating factors and stimulating influences, which include factors and methods.

For this purpose, the theoretical justification of labor motivation is considered, which characterizes approaches to motivating all personnel who are at the enterprise and conduct their own activities to make efforts and even means in accordance with obtaining the appropriate results.

Of particular importance here is the Porter-Lawler model, which is designed to maintain the sequence of labor motivation processes in relation to labor efforts, which are characterized by the personal abilities of the personnel, and the rewards received depending on the results.

This is how the factors that stimulate the working staff at the enterprise are determined by encouraging them to take action and make efforts, which is the real basis for conducting direct activities.

Because, by implementing labor motivation, factors are first of all determined to stimulate each individual who is in the working staff at the enterprise to make their own efforts in accordance with pre-established goals.

This is how the labor and personal relationships of the working staff are based on each other, which is of common importance both for obtaining results and for satisfying their own needs in the form of bonuses, rewards, and professional recognition.

And this demonstrates the importance of motivation at work in an enterprise, since it is necessary to encourage and involve personnel in conducting work and making efforts that will yield the most tangible results.

Ключові слова: мотивація, працівники, зусилля, результати, винагороди.

Key words: motivation, employees, efforts, results, rewards.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Високий рівень управління на підприємстві, щоб мати можливість досягати відчутних результатів на постійній основі, здійснюють керуючі дії і впливи під час безпосередньої діяльності, яких чітким призначенням є створення продукту та розширення його обсягів, включаючи заходи і підходи щодо поліпшення і доопрацювання. Саме за такими умовами важливого значення набуває застосування призначеної для цього функції управління, як мотивація праці – як керівництвом для себе, так і підлеглого їм працюючого персоналу, що стосується виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів. Оскільки за рахунок мотивованих стимулів забезпечуються безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність діяльності підприємства через апарат управління, дотримуючи всіх статутних положень. А цим засвідчується глибока пріоритетність напрямів підприємницької діяльності за рахунок залучення працюючого персоналу, через що докладаються людські зусилля разом із ініціативністю, ентузіазмом, високими прагненнями до отримання значущих результатів і досягнень. І саме від цього постійно існує необхідність наукового дослідження цього напрямку, оскільки на практиці спостерігається взаємозалежність підприємницької діяльності та його постійного існування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До вчених, які досліджували мотивацію праці на підприємстві, в результаті чого публікувалося безліч праць по цій тематиці з точки зору ведення взаємовідносин між групами працюючого персоналу доцільно розглядати цитування М. О. Бесєдіна, І. Г. Вережомської, Я. О. Зубрицької, А. В. Калини, І. Шостака, А. В. Ярчука та ін. Але виникає потреба у дослідженні

системи мотивації праці відповідно до чинників і стимулів, які спонукають працюючий склад до внесення власних зусиль, а також їх співвідношення із результатами і цілями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

І саме це спонукало встановити мету, що означає дослідження мотивації праці, що здійснюється керівним складом на підприємстві, зазначаючи при цьому чинники і стимулюючі впливи на працюючий персонал, їх спрямованість на отримання результатів, та відповідно до цільових характеристик.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Коли ведеться підприємницька діяльність і здобуваються при цьому результати, то слід посилатися на мотивацію праці, за рахунок якої відбуваються внесення трудових зусиль, пов'язані із цим спонукання, і від цього задоволення особистісних потреб та інтересів.

Тому що саме мотивація вважається процесом фізичного та морального підштовхування себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей, які повинні мати співвідношення із загальними. Ще за тисячі років до того, як слово «мотивація» увійшло до лексикону керівників, було добре відомо, що можна впливати на людей, спонукаючи їх до успішного виконання завдань організації. Найпершим з методів, які застосовувалися, був метод батога та пряника. Наприклад: у період швидкого розвитку капіталізму (початок XX ст.) багато розорених фермерів буквально заповнили міста і випрошували як милостиню можливість працювати по 14 годин на добу на брудних, небезпечних виробництвах. Зарплати вистачало тільки на те, щоб "вижити". Мотивація робітників була дуже простою: хочеш жити - добре працюй. Однак незабаром Ф. Тейлор та його однодумці усвідомили всю безглуздість заробітків на межі голоду. Вони запропонували оплачувати працю людей пропорційно їх внеску у виробництво.

Поступово, завдяки досягненням у галузі технологій, НТП, спеціалізації праці, життя працюючого персоналу почало поліпшуватися. Стало зрозуміло, що простий «пряник» не завжди примушує людину працювати старанніше. Через цей факт спеціалісти в галузі управління змушені були винаходити нові шляхи вирішення проблеми мотивації.

Тоді як публікаційні видання Е. Мейо переконали багатьох менеджерів у тому, який потенційний зиск обіцяють психологічні аспекти мотивації. Мейо провів експеримент на текстильній фабриці у Філадельфії (1923-1924 рр.). Плинність кадрів на підприємстві складала 250 % на рік. Мейо визначив, що умови праці прядильників давали мало можливостей для спілкування, а сама праця була у незначній мірі престижною. І тоді цей основоположник засвідчив власне переконання, що вирішення проблеми зменшення плинності кадрів криється у зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди за неї. Тому на цій підставі керівництвом були запроваджені дві експериментальні десятихвилинні перерви для відпочинку працюючого складу. Результати були вражаючими: зменшилася плинність кадрів, поліпшився моральний стан робітників, а в результаті збільшився виробіток. Однак стрункі теорії мотивації з'явилися лише в 40-х роках і розвиваються до нашого часу.

Всесвітньо відомий психолог З. Фрейд (1856-1939) вважав основною передумовою діяльності особи розмежування дій на свідомі і несвідомі, що пізніше знайшло своє місце у розвитку мотиваційного механізму людини.

Серед сучасних теорій мотивації виділяють два типи: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на виявленні тих внутрішніх спонукань (потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше. Ці теорії знайомі нам із праць А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, які зробили найбільший вклад у їх розвиток.

Процесуальні теорії мотивації більш сучасні, вони ґрунтуються в першу чергу на тому, як поведуть себе люди в залежності від сприйняття та пізнання. При закладенні основ процесуальних теорій найбільше значення мали праці В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера.

Потреби - це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії. Потреби поділяються на первинні і вторинні. Первинні - це природжені, генетичні потреби. Наприклад: потреба у їжі, воді, сні тощо. Вторинні виникають у процесі пізнання світу, набуття життєвого досвіду. Наприклад: потреби успіху, поваги, влади тощо. Вони різняться більше, ніж первинні, бо люди мають різний досвід [2].

Спонування - це бажання задовольнити потреби, яке ґрунтується на відчутті браку чого-небудь. Психологи визначили, що саме потреби та спонування є основним мотивом до дії.

Мотиваційна поведінка ґрунтується на потребах і спонуванні людини. Наприклад: людина відчуває потребу в цікавій роботі і це спонукає її спробувати досягти мети, отримавши місце, яке забезпечить задоволення цієї потреби. Така діяльність у рамках досягнення мети і буде мотиваційною поведінкою. Рівень задоволення від досягнення мети впливатиме на поведінку людини і в майбутньому. Тобто вона прагнучиме перевершити свій раніше досягнутий результат. Ця особливість поведінки людини називається законом результату.

Потреби людини дуже різноманітні, типи її поведінки - також. Тому не існує якогось одного, найкращого способу мотивації. Те, що є ефективним для мотивації одних людей, зовсім не важливе для інших. Цей фактор дуже ускладнює теорію мотивації в організації. Керівникові доводиться емпіричним шляхом визначати більш-менш бажані потреби конкретних людей і застосовувати до кожного окремого працівника конкретний метод мотивації, який спонукає його виконувати роботу на більш високому рівні.

Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним. Природно, що поняття цінності у людей так само специфічні, як і їхні потреби, отже, специфічною буде і оцінка самої винагороди. Наприклад: заможна людина, можливо, визнає кілька годин щирих дружніх стосунків більш цінною винагородою, ніж велика сума грошей; людина середнього достатку,

імовірно, визнає для себе більш прийнятною винагородою грошовий еквівалент. Винагороди поділяють на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні винагороди - це відчуття успіху при досягненні мети, важливості виконуваної роботи, самоповага. Внутрішні винагороди дає сама робота. Наприклад: співтовариство, колегіальність і спілкування, які виникають у процесі праці, також слід розглядати як внутрішню винагороду, оскільки саме такі явища і водночас взаємовідносини створюють сприятливий психологічний клімат, даючи кожному працюючому ознаки до колективної приналежності і співучасті, якщо посилається на видання І. Г. Вережомської та О. М. Олійника [3]. Це означає, що спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення відповідних умов праці і творча постановка завдання.

Зовнішні винагороди – це зарплата, просування по службі, символи службового статусу та престижу, додаткові виплати, відпустки тощо. Зовнішні винагороди дає організація. Менеджери повинні визначати, в яких пропорціях слід застосовувати внутрішні і зовнішні винагороди з метою мотивації [6].

Соціальні теорії мотивації базуються на визнанні потреб і пов'язаних з ними факторів, які визначають поведінку людини. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані: як людина розподіляє зусилля для досягнення поставлених цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб. Вони також визнають їх мотивуючу роль, але сама мотивація розглядається з точки зору того, що примушує людину спрямовувати свої зусилля на досягнення пріоритетних і стратегічних цілей.

Розглянемо три основні процесуальні теорії мотивації: теорію очікування, теорію справедливості, модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Вона повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно забезпечить задоволення або досягнення

чогось бажаного. *Очікування* - оцінка ймовірності певної бажаної події. *Наприклад*: очікування просування по службі мотивує людину працювати з повною віддачею, і навпаки: якщо вона відчуває, що прямого зв'язку між зусиллями і результатом немає, то, згідно з теорією очікування, мотивація буде слабшати. Таким чином, теорія очікування базується на припущенні, що людина тільки тоді спрямовує свої зусилля на досягнення мети, проявляє впевненість у ймовірному задоволенні власних потреб за рахунок виникнення очікуваних результатів. При цьому мотивація праці є функцією факторів очікування, таких, як затрати праці, результати, винагорода, валентність (задоволення винагородою). Теорія очікування розглядає такі чинники за відповідними взаємозв'язками:

1. *Затрати праці - результати (З - Р)*. Це співвідношення між витраченими зусиллями і одержаними результатами. *Наприклад*: менеджер може очікувати більш високу оцінку своєї діяльності, якщо витратить додаткові зусилля і підготує документацію вчасно; працююча особа може сподіватися на підвищення свого кваліфікаційного розряду, якщо буде виробляти продукцію більш високої якості. Відсутність цього взаємозв'язку, за теорією очікування, помітно знижує мотивацію.

2. *Результати праці - винагорода (Р - В)*. Це очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. *Наприклад*: менеджер може очікувати, що в результаті здійснених ним зусиль, він буде оцінений керівництвом як кваліфікований спеціаліст і отримає просування по службі; робітник може сподіватися, що, підвищивши свій розряд, він одержуватиме більшу заробітну плату або стане бригадиром.

3. *Винагорода - валентність (В - В*)*. Валентність – це передбачуваний рівень відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної винагороди. Оскільки у різних людей потреби та бажання щодо винагороди відрізняються, то конкретна винагорода може і не мати для них ніякої цінності. *Наприклад*: за виконані робочі обов'язки менеджер може одержати надбавку до заробітної плати, а

розраховував він на просування по службі, або навпаки: робітник розраховував на підвищення в посаді, а йому лише підвищили заробітну плату. Таким чином, якщо валентність низька (цінність одержуваної винагороди для людини не дуже велика), то, згідно з теорією очікування, мотивація трудової діяльності буде слабшати. Співвідношення цих факторів виглядає таким чином:

$$\text{Мотивація} = (Z - P) \cdot (P - B) \cdot (B - B^*). \quad (1)$$

Ця формула носить назву моделі мотивації за Врумом (теорія очікувань часто асоціюється з роботами Віктора Врума).

У межах теорії справедливості передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці співвідношення винагороди і затрачених зусиль і порівнюють її з тим, що одержали інший працюючий склад за аналогічну роботу.

Сприйняття й оцінка справедливості носять відносний, а не абсолютний характер, бо саме таким чином працюючий персонал проводить самостійне порівняння як себе, так і співробітників, і, по-можливості, з іншими підприємствами, які ведуть однакову або аналогічну діяльність. Керівник зобов'язаний пояснити працюючому персоналу, чому дана особа одержує менше або більше за іншого. Наприклад: різниця в оплаті може бути зумовлена рівнем ефективності праці, її продуктивності, якості тощо. Таким чином до високих показників більш оплачуваних працівників будуть інші, які у такому матеріальному забезпеченні поступаються, щоб одержувати більше надбавок.

У деяких підприємствах і галузях економіки використовують інший метод спонукання до праці, який ґрунтується на теорії справедливості. *Наприклад:* чимало керівників намагаються запобігти виникненню у працівників почуття недостовірної оцінки їх праці, не розкриваючи ставку по оплаті праці, що ймовірно може стикатися із деякими непередбачуваністю, і навіть непорозуміннями. Оскільки, по-перше, це важко зробити технічно, а по-друге (як це впливає з теорії очікування),

організація ризикує загубити позитивний мотиваційний вплив збільшення заробітної плати, вплив, пов'язаний з просуванням по службі.

Модель Портера – Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працюючим персоналом належних для себе результатів, які мають співвідношення із преміюваннями та особистою заінтересованістю спільно із загальними цілями. Цю комплексну процесуальну теорію мотивації розробили Лаймон Портер та Едвард Лоулер. Згідно з їх моделлю (рис. 1), досягнуті результати (0) залежать від затрачених співробітниками зусиль (1), їх здібностей і характеру (2), а також від усвідомлення своєї ролі у процесі праці (3). Рівень затрачених зусиль (1), у свою чергу, буде визначатися цінністю винагороди (4**) і рівнем впевненості в тому, що даний рівень зусиль обумовить певний рівень винагороди (1 - 4). І, розглядаючи цитату А. В. Ярчук, доведено, що цим ґрунтується продуктивність праці за блоками, які висвітлені на рис. 1 і характеризують людські потреби економічними благами [8].



Рис. 1. Узагальнена модель мотивації Портера-Лоулера

Джерело: побудовано на основі [2]

У теорії Портера-Лоулера визначається також співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. У свою чергу, досягнення

необхідного рівня результативності (0) може обумовити внутрішні і зовнішні стимули (4). А такі заохочення сприймаються працівниками, в свою чергу, через сприйняття справедливих винагород (4*), і в подальшому мають здатність викликати заінтересованість (5) у загальному розвитку підприємства, яке є певним вимірником здобутків і досягнень (у якій мірі це матеріалізується). Це означає, що таким чином Л. Портер і Е. Лоулер встановили, що досягнення значних і відчутніших результатів повинно надавати найбільше ефектів і користі. Це прямо протилежне раннім теоріям людських відносин, коли вважалося, що задоволення викликається досягненням високих результатів праці, чим засвідчується умотивованість персоналу працювати краще. І такими дослідниками доведено, що за вищезазначеними стимулами у працівників виникає відчуття задоволеності виконання власних обов'язків, із-за чого виникає підвищення результативності поряд із зростанням продуктивності праці.

Однак для задовільного практичного використання цієї моделі необхідний позитивний відгук керівників на результативну працю підлеглих. У подальшому багато практичних досліджень підтверджували точку зору Портера та Лоулера про те, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Задоволення, в свою чергу, є причиною досягнутих результатів.

Модель Портера-Лоулера зробила основний внесок у розуміння мотивації. Ця модель свідчить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємопов'язаної системи.

Для того щоб визначити взаємозв'язок між заробітною платою і досягнутими у підсумку трудової діяльності результатами, зокрема – цільового характеру, Е. Лоулер запропонував розбити заробітну плату працівників на три компоненти: за виконання посадових обов'язків; за вислугу років; за чинники вартості життя, де оплата праці і її продуктивність повинні бути взаємопов'язані між собою.

Суспільство орієнтоване на кінцеві результати діяльності, і в основі всього лежить уявлення, що повна компенсація на витрачені зусилля, має в розумних межах віддзеркалювати внесок кожного працівника, або ще більш конкретно - те, наскільки ефективно він виконував покладені на нього власні обов'язки [7, с. 258]. Це означає, що розпорядженні кожного підприємства повинна бути програма оплати і стимулювання праці, оскільки кожен працює заради грошового винагородження, комплексу компенсаційних і заохочувальних заходів.

Грошове винагородження та інші компоненти компенсації забезпечують необхідні умови виживання, розвитку працівника, проведення ним дозвілля, впевненості у майбутньому, розвиток і високу якість життя на перспективу.

Сучасний менеджмент надає великого значення підвищенню якості трудового життя. Суть цієї концепції полягає у визначенні сукупності показників, що характеризують сприятливі організаційні, соціальні і психологічні умови праці, а також їхній вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Ці показники мають різну природу, вартість, способи виміру чи оцінки і ступінь впливу на працівника [6]. Зарубіжні економісти до показників якості трудового життя відносять: трудовий колектив, оплату праці, робоче місце, керівництво підприємства, службову кар'єру, соціальні гарантії і блага.

Тому що те місце, де перебуває працюючий склад, характеризується психологічним кліматом, відносинами з керівництвом, участю персоналу в управлінні і прийнятті рішень, дотриманням регламентуючих документів, відсутністю стресів і позитивною мотивацією працівників.

Робоче місце характеризується такими показниками, як близькість до місця проживання, сучасний офіс і оргтехніка, досконалі ергономічні і фізіологічні умови праці. Ці показники дозволяють заощаджувати людську енергію, збільшувати продуктивність праці.

І тоді згідно спільної публікації Балусєва О. В. та Снопєнко Г. В. класифіковані показники оцінки діяльності трудового персоналу, які мають

методичну основу для управління їхніми трудовими внесками і зусиллями, що відображаються у досягнуті цілі, відносяться такі [1]:

- KPI (Key performance indicator) – ключові показники ефективності роботи і зусиль персоналу;

- система грейдів (grading – класифікація) – формування ієрархічних ступенів ідентично до дерева цілей, чим ґрунтуються стимули, цінності і кар’єрні просування на підприємстві;

- TQM (Total Quality Management) – система оцінки персоналу відповідно до якісних ознак і параметрів, які проходять повз всі виробничі комплекси;

- MBO (Management by objectives) – управління згідно отриманих результатів, досягнень, напрацювань, сформованих підходів, досвіду і кращих практик, що у кінці порівнюються із цілями, і те саме – нормативами, аналогами, еталонами;

- BSC (Balanced scored card) – збалансована система показників.



Рис. 2. Класифікація методів мотивації

Джерело: побудовано на основі [5]

Це означає, що застосування у трудовій діяльності персоналу, включаючи дотримання мотиваційної політики, повинні мати співвідношення із досягненням ефективності [4]. І відповідно до публікації Зубрицької Я. О., для цього повинні узагальнюватися економічні, соціальні та організаційні аспекти з метою систематизації вищезазначених показників для визначення достовірності управлінських підходів щодо досягнення значних результатів.

Керівництво підприємства створює соціально-психологічні умови, що впливають на якість трудового життя. Це, насамперед, довіра до керівників з боку персоналу, добрі відносини з начальниками, дотримання прав особистості в процесі роботи, стабільна кадрова політика, повага до підлеглих і відданість менеджерів підприємству і колективу [5].

Ефект самоорганізації праці формується під впливом складної системи соціально-психологічних чинників, аналіз яких показує, що активізація трудової поведінки персоналу багато в чому визначається створенням умов для самовиявлення особистості.

Звідси випливає, що мотивація трудової діяльності - складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистісними характеристиками людини, а також певною необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам в процесі діяльності. Вона є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності, зумовлюють поведінку, форму діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення особистих цілей у порівнянні із тим, що намічено у загальній стратегії підприємства, до чого слід віднести такі методи (рис. 2).

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації. Управління нею можна умовно поділити на два етапи: оцінка загальної ефективності функціонування трудових ресурсів і визначення “вузьких місць” організації, планування та здійснення заходів, спрямованих на підвищення ефективності.

ВИСНОВКИ

Таким чином з'ясовано, що мотивація є чітким процесом стимулювання до прикладання трудових зусиль окремої особистості або її колективної групи, які повинні у головну чергу спрямовуватись до виконання і втілення у життєву реальність загальних цілей. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень і запланованих робіт. Завдяки домінуючій ролі соціально-економічних умов, різні методи мотивації можуть виявитися ефективними, навіть якщо вони засновуються на некоректних припущеннях.

Особливе значення при вивченні мотивації праці слід приділити моделі Портера-Лоулера, яка дозволяє у різному ракурсі розглядати результати у залежності від внесення людських і трудових зусиль для реалізації цілей і задоволенні при цьому спільних інтересів відповідно до особистісних потреб, очікувань і сприйняття належної винагороди. Таким чином, результативність праці безпосередньо залежить від прикладених працівником зусиль, його особливостей і можливостей, а також від оцінки власної ролі кожної особистості. Відповідно до моделі Портера-Лоулера доведено, результативність праці породжується її задоволеністю, за рахунок чого стимулюються і гармонізуються трудові взаємовідносини, різного роду співпраці разом із ініціативами та прагненнями. І за рахунок результативності мотивація праці, на нашу думку, слід вважати цілком перспективним науковим напрямком, який постійно має значну доцільність у всебічному обґрунтуванні чинників за різними рівнями ймовірності їх настання.

Література

1. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10 (дата звернення: 31.05.2025).

2. Бєсєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
3. Вєрезомська І. Г., Олійник О. М. Кадровий менеджмент: практикум. Київ: Ліра-К, 2018. 76 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12476.pdf?srsltid=AfmBOortmn5cY7jDAgUNw48KIAMXihmovuxw8xzOwyjZtBzyR8g3jtYA> (дата звернення: 31.05.2025).
4. Зубрицька Я. О. Результативність управління трудовим потенціалом аграрних підприємств: типові проблеми та шляхи оптимізації. *Економіка розвитку*. 2015. № 2 (74). С. 39-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/egro_2015_2_7 (дата звернення: 31.05.2025).
5. Калина А. В. Економіка праці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2004. 272 с.
6. Новожилова Є. В., Старжинська Л. С. Розроблення схеми мотивації як елементу системи управління персоналом у випробувальних та вимірювальних лабораторіях згідно вимог стандарту ДСТУ ISO 17025 : 2006. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2011. Вип. 9 (49). С. 178-181. URL: <http://repository.vsau.vin.ua/card.php?lang=en&id=3330> (дата звернення: 18.05.2025).
7. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 257-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32 (дата звернення: 22.05.2025).
8. Ярчук А. В. Продуктивність праці як фактор впливу на якість життя. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 1. С. 16-21. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/553640485.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).

References

1. Baluieva, O.V. and Snopenko, H.V. (2020), "Transformation of the human resources management function: current trends", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10 (Accessed 31 May 2025).

2. Biesiedin, M.O. and Nagaiev, V.M. (2005), *Osnovy menedzhmentu* [Management Fundamentals], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Verezomska, I.H. and Oliynyk, O.M. (2018), *Kadrovyy menedzhment: praktykum* [Human resource management: workshop], Lira-K, Kyiv, Ukraine, available at: <https://lira-k.com.ua/preview/12476.pdf?srsltid=AfmBOortmn5cY7jDAgUNw48KIAMXihmovuxw8xzOwyjZtBzyR8g3jtYA> (Accessed 31 May 2025).
4. Zubrytska, Ya.O. (2015), “The effectiveness of the labour potential management at agricultural enterprises: the typical problems and ways of optimization”, *Ekonomika rozvytku*, vol. 2 (74), pp. 39-45, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2015_2_7 (Accessed 31 May 2025).
5. Kalyna, A.V. (2004), *Ekonomika pratsi* [Labor economics], MAUP, Kyiv, Ukraine.
6. Novozhylova, Ye.V. and Starzhyns'ka, L.S. (2011), “Development of a motivation scheme as an element of the personnel management system in testing and measuring laboratories according to the requirements of the DSTU ISO 17025: 2006 standard”, *Zbirnyk naukovykh prats' Vinnyts'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, vol. 9 (49), pp. 178-181, available at: <http://repository.vsau.vin.ua/card.php?lang=en&id=3330> (Accessed 18 May 2025).
7. Shostak, I.V. (2015), “Evaluating the effectiveness of personnel labor stimulation systems and their impact on the trade companies performance”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 5, pp. 257-266, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32 (Accessed 22 May 2025).
8. Yarchuk, A.V. (2018), “Labor productivity as a factor of influence on the quality of life”, *Ukrayina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 16-21, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/553640485.pdf> (Accessed 31 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.