

# Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу

*Важливим фактором підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в конкурентних умовах ринку є мотивація управління персоналом. У статті узагальнено та проаналізовано систему мотиваційних чинників персоналу як сукупності потреб, мотивів та стимулів працівників до їхньої продуктивної професійної діяльності. Узагальнено зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників підприємства та обґрунтовано доцільність їх органічного поєднання.*

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційні чинники, потреби, мотиви та стимули працівників, зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників.

*Важнейшим фактором повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия в конкурентных условиях рынка является мотивация управления персоналом. В статье обобщена и проанализирована система мотивационных факторов персонала как совокупности потребностей, мотивов и стимулов работников к их продуктивной профессиональной деятельности. Обобщены внешние, внутренние и социальные факторы мотивации работников предприятия и обоснована целесообразность их органического сочетания.*

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационные факторы, потребности, мотивы и стимулы работников, внешние, внутренние и социальные факторы мотивации работников.

*An important factor in improving the efficiency of business enterprises in a competitive market environment is motivation of management of staff. This article summarizes and analyzes the system of motivational factors personnel, as a combination of needs, motivations and incentives to their employees productive profession. Generalized external, internal and social factors motivating the employees and the expediency of the organic combination.*

**Keywords:** motivation, motivational factors, needs, motivation and incentives of employees, external, internal and social factors motivating employees.

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність сучасного підприємства значною мірою залежить від мотивації його персоналу, оскільки основу ефективного розв'язання завдань господарської практики в конкурентних умовах ринку визначають знання, професійна компетентність, творчість і новаторські здібності працівників. Тому керівники підприємств в умовах сучасного ринку все більше усвідомлюють значимість ефективного персоналу як капіталу, що визначає результати господарської практики. Енергія, творчі здібності працівника мають бути спрямовані на досягнен-

ня цілей та результатів господарської діяльності підприємства. Зростання значущості ефективної діяльності працівників як капіталу визначає результати господарської практики підприємства, обумовлює успішний розвиток певних суб'єктів національної економіки та водночас актуалізує потребу дослідження умов створення гнучкої й ефективної системи підвищення їхньої мотивації.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми** свідчить, що проблема формування і ефективного використання продуктивних якостей людей, їх місця та ролі в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес дослідників. Методологічні основи наукового аналізу проблем підвищення продуктивності праці започатковані класиками політекономії – В. Петті, А. Смітом, К. Марксом. Аналіз творчої спадщини класиків економічної науки та віднесення трудових ресурсів до «основного» капіталу суспільства дозволяють зробити висновок, що ефективність праці визначають природні здібності працівника, рівень його професійної освіти та компетентності, а також прагнення до навчання та самореалізації впродовж життя. Відтак в конкурентних умовах ринку доцільне впровадження та вдосконалення механізму активного стимулювання мотивації працівників, який сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

Дослідники визначають мотивацію головним системо-творчим чинником діяльності людини, який сприяє усвідомленню, розкриттю її індивідуальних якостей, вияву та спрямуванню продуктивності та творчості (О.М. Леонт'єв [8, с. 157], Б.Ф. Ломов [9 с. 63]). Мотивація, на думку В.Д. Шадрикова, відображає зміст, умови діяльності та можливості задоволення потреб людини [14, с. 38]. Водночас В.М. Гончаров і С.І. Радомський зауважують, що мотивація працівників виступає визначальним внутрішнім прагненням, сукупністю спонукальних причин діяльності, фактором спрямування дій людини в ході реалізації конкретної мети [4, с. 30].

Такий стан проблеми детермінує потребу дослідження змісту та шляхів підвищення мотивації персоналу в господарській діяльності підприємств національної економіки. Теоретичні висновки мають бути зроблені з позицій збереження надбань сучасної економічної науки.

**Мета статті** – виявити шляхи та обґрунтувати особливості підвищення мотивації працівників як фактора управління діяльністю персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація – складне, особистісне утворення працівника та водночас провідна функція управлінської діяльності підприємства, узагальнює сукупність причин і спонукальних факторів, спрямовує,

структурує потреби, цілі, ідеали, настанови, світогляд, для заохочення продуктивної діяльності працівників. Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та зумовлює його свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану працю з метою розв'язання господарських завдань і досягнення економічно значущих результатів підприємства. Відтак мотивація праці уособлює прагнення працівників задовольнити власні потреби через трудову діяльність. Мотивація виступає сукупністю спонукальних факторів (мотивів, потреб, стимулів), які визначають активність працівника.

Водночас мотивація праці одна з найважливіших функцій менеджменту, яка полягає в заохоченні працівника чи групи працівників досягати визначених господарських цілей підприємства через систему спонукальних факторів (мотивів, потреб, стимулів, спонукальних чинників), визначає активність працівника підприємства будь-якої форми власності.

Однак мотивація працівника не лише спонукальні, а й ситуативні фактори (вплив співробітників, специфіка професійної діяльності, ситуації тощо), які є досить динамічними та мінливими. Це зумовлює значні можливості впливу на активність працівників, оскільки інтенсивність актуальної мотивації визначається силою їхніх мотивів та ситуативними детермінантами (вимогами, складністю професійних завдань, впливом співробітників тощо). Рівень мотивації в кожній конкретній ситуації визначається значущістю, надією та суб'єктивно ймовірністю досягнення успіху, тобто шансом на успіх.

Мотивація працівників визначається способами впливу на задіяні трудові ресурси підприємства з метою підвищення продуктивності їх праці. Тому мотивація обумовлюється системою мотиваційних чинників як сукупністю потреб, мотивів та стимулів працівників до продуктивної професійної діяльності. Завдання дослідження зумовлює необхідність аналізу змісту та взаємозв'язку понять «потреба», «мотив», «стимул», які впливають на мотивацію персоналу та активізують їх професійну діяльність.

Термін «потреба» зустрічається ще в працях Аристотеля. Впродовж більше ніж ста років економісти, психологи прагнуть класифікувати безмежні людські потреби. Саме тому в економічній літературі співіснують різноманітні підходи до класифікації потреб.

Так, А. Маршалл поділяє потреби за певними парними ознаками:

- первинні (потреби в їжі) та вторинні (потреби в читанні);
- абсолютні (безумовні) (потреби в одязі) та відносні (обумовлені абсолютними потребами, наприклад у машинах для виготовлення одягу);
- вищі (потреби духовного розвитку) та нижчі (фізіологічні);
- позитивні (потреби в культурному розвитку) та негативні (наприклад, потреби в алкогольних напоях, наркотиках, тютюнових виробах);
- невідкладні та відтерміновані;
- загальні (їжа, одяг тощо) й особливі (зумовлені впливом національних звичаїв і традицій (національна кухня, костюми тощо);

- звичайні та надзвичайні (обумовлені, наприклад, природними катаклізмами (потреба в човнах під час повені, економічними факторами (ринковою кон'юнктурою, економічною нестабільністю) тощо);

- індивідуальні (потреба в персональному комп'ютері) та колективні (користування ліфтом у багатоквартирному будинку, стадіоном у мікрорайоні, тощо);

- приватні (збереження власності) та державні (потреба в національній безпеці тощо) [10].

Широку популярність здобула й теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Дослідник виділяє п'ять груп потреб. Фізіологічні потреби підтримують системи життєдіяльності людини й охоплюють потреби в їжі, воді, повітрі, предметах першої необхідності для її фізичного виживання. Потреби у безпеці пов'язані з прагненнями та бажаннями людини бути в стабільному та безпечному стані, захищеним від страху, болю, хвороб, страждань тощо. Соціальні потреби обумовлені необхідністю людських взаємин, любові, сім'ї, друзів і дружнього спілкування. Потреби в самоствердженні відображають необхідність самоповаги людей, досягнення певного рівня майстерності, компетентності, успіху, кар'єрного зростання, визнання в оточенні. Та, врешті, потреби в самоактуалізації як самовиявлення людини та реалізація власних здібностей, розуміння власного шляху та найбільш повного використання набутих знань і вмінь. Водночас А. Маслоу зауважує, що будь-яка діяльність спонукається декількома або навіть усіма базовими потребами одночасно, а не однією. Залучення якомога більшої кількості потреб підвищує загальний рівень мотивації діяльності [1].

Отже, потреба – це необхідність, недостатність будь-чого для підтримки життєдіяльності людини, соціальної групи чи суспільства в цілому. Потреби людей численні та різноманітні – матеріальні, духовні, індивідуальні, колективні, суспільні. Але потреба певного блага може мати, наприклад, фізіологічну межу. Так, потреба видалення зубів у людини обмежена їхньою кількістю, а потреба сніданку – апетитом споживача. Однак у цілому будь-які потреби (в медичних послугах, продуктах харчування тощо) – безмежні.

Суттєвий вплив на можливості задоволення потреб та культуру споживання виявляють рівень розвитку виробництва та стан економіки. Різноманітні потреби людей якісно різняться, а тому кількісно неперівнянні. Загальним мірилом їх порівняння за допомогою грошей є купівельний попит, який актуалізує мотиви споживання, а відтак продуктивність праці.

Формами вияву потреби виступають прагнення, домагання й очікування. Прагнення виявляються внутрішнім спрямованим вектором формування мотиву діяльності. Домагання визначають рівень поведінкової активності людини в діяльності. Очікування конкретизують результати прагнень та домагань у реальній ситуативній діяльності. Різний рівень домагань істотно впливає на результати очікування певної людини.

Потреби формують мотиви та цілі діяльності працівника. Останні визначають активність діяльності людини та її резуль-

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

тати [6]. Потреба як необхідність будь-чого для підтримки життєдіяльності людини, соціальної групи та суспільства в цілому є внутрішньою умовою активності суб'єкта, яка спрямовує його мотиви [13, с. 12]. Потреби виявляються як неусвідомленими прагненнями суб'єкта, так і його усвідомленими поведінковими мотивами. Усвідомлені потреби людини виявляють її інтереси. Методами реагування людини на потреби є їхнє задоволення, пригнічення або ж відмова від задоволення.

Задоволення потреб людини відбувається не назавжди. Більшість з них з'являються знову, однак при цьому може змінюватися форма їхнього вияву та ступінь впливу на людину. Тому задоволення потреб здійснюється у процесі професійної діяльності та є виявом активності працівника. Задоволення потреби здійснюється через досягнення мети діяльності у взаємозв'язку професійної компетентності, кваліфікації, умов діяльності, організації робочого місця, мотивації, отримання задоволення та професійно значущих результатів (рис. 1).

Мотивація працівника як вияв власних незадоволених потреб зумовлює прагнення задовольнити останні. В ході професійної діяльності працівника в разі професійного успіху мотивація відображає процес переходу потреби в благо. Тобто мотивація реалізує образ бажаного працівником блага, яке заміщує потреби та умови виконання певних трудових дій.

Задоволення потреб винагородами в теорії мотивації має більш широкий сенс, ніж власне грошова винагорода та задоволення, оскільки винагорода – це передусім все те, що значуще й цінне для людини. Однак поняття значущості й цінності винагороди у кожної людини не однаково. Що для однієї людини є цінним і значущим, те для іншої може виявитися малозначущим. Для однієї людини винагорода може бути значним мотиваційним чинником, а для іншої – ні. Водночас сама винагорода не буде значущим мотиваційним чинником, якщо індивід не буде впевнений, що прикладені зусилля ведуть до успіху. А оскільки люди різняться самооцінкою, рівнем домагань, професійною компетентністю, кваліфікацією, то й шанси реалізації успіху в різній діяльності різні.

Поняття «мотив» у теорії мотивації займає провідне місце. Аналіз наукової літератури свідчить, що одні дослідники під цим поняттям розуміють усвідомлену потребу людини в будь-чому [5, с. 125]. Інші зауважують, що «мотив» – це не-

усвідомлене спонукання індивіда до задоволення потреби [4, с. 43], а також об'єкти та предмети потреб [15, с. 25].

Нерідко мотив виступає актуалізованою готовністю людини до певної поведінки. Отже, під мотивом розуміють бажання, установки, прагнення, цілі, інтереси та відношення до праці. Однак основним є розгляд мотиву як спонукання до діяльності, зумовленого потребами людини, без задоволення яких вона відчуває дискомфорт, тому прагне його подолати.

Б.Ф. Ломов зазначає, що структура професійних мотивів формується в ході професійної діяльності та означає особистісний зміст як професійної діяльності в цілому, так і окремих її аспектів [9, с. 33].

Мотив, на думку Д. Маклелланда, відображає рекурентне прагнення, турботу, цільовий стан та умови уяви, які ініціюють, обирають, спрямовують та організують поведінку людини [2, с. 117]. Спираючись на висновки досліджень Г. Мюррея, Д. Маклелланд виділяє три найважливіші мотиви працівників: потреби в досягненнях, потреби в приналежності та потреби у владі. Потреби в досягненнях, зазначає Д. Маклелланд, є підсвідомим прагненням людини до більш досконалої дії та досягнення стандартів досконалості. Люди з високим рівнем домагань (потреб у досягненнях) ставлять перед собою складні завдання, залишаючись при цьому реалістами, піддають себе помірним ризикам та віддають перевагу індивідуальним діям та професійно забезпечують чіткі показники ефективності. Потреби у владі як підсвідомі прагнення впливати на інших людей дозволяють займати високі позиції в соціальних групах та професійних співтовариствах. Та, врешті, потреби в приналежності є підсвідомим прагненням до тісних взаємин та дружніх стосунків. Останні найчастіше реалізуються за умови підтримки зв'язків засобами сучасних комунікацій, в умовах професійної діяльності в групах, де виявляються чутливі реакції співробітників, а також у процесі дозвілля. Д. Маклелланд наголошує, що кожна людина має всі три типи мотивів, які інтегруються в їхню індивідуальну структуру. А домінантна частка певного мотиву – визначальний фактор ефективності та успішності професійної діяльності працівника [3].

С.С. Занюк виділяє декілька типів мотивів, кожен з яких має різну спонукальну силу. Так, *мотив самоствердження* як прагнення утвердити себе в соціумі пов'язаний з почуттям влас-

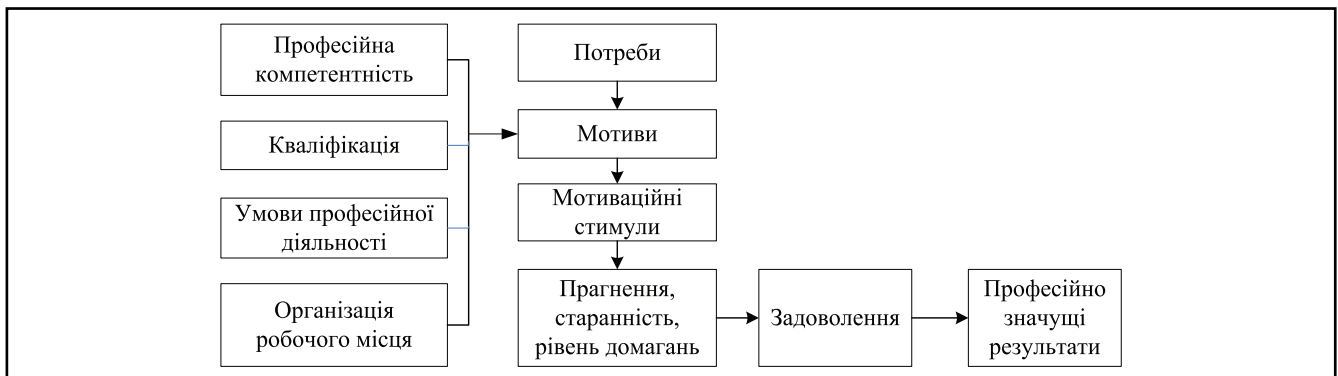


Рисунок 1. Механізм формування активності працівника

ної гідності, честолюбством, бажанням здобути чи підтримати високий соціальний статус. Мотив влади реалізується як прагнення суб'єкта впливати на людей, займати керівну позицію в колективі для регламентування його діяльності. *Процесуально-змістові мотиви* спонукають до активності змістом і процесом діяльності, а не зовнішніми чинниками зумовлює фізичну та інтелектуальну активність працівника. *Мотив саморозвитку* виявляється прагненням до самовдосконалення, дозволяє працівникові багато працювати та розвиватися. *Мотив досягнення* виступає прагненням досягати високих результатів, майстерності працівника у виборі складних завдань і намаганні їх розв'язати [3].

Отже, *мотиви діяльності працівника* відображають його волю до поведінки, характеризують усвідомлений внутрішній намір діяльності, активацію індивідуальних внутрішніх прагнень у реалізації особистісних та колективних цілей. Мотиви діяльності виявляються визначальними в реалізації трудової компетенції працівника.

Практична цінність наукових висновків дослідників актуалізує проблему пошуку *стимулів* спонукання працівників здійснювати професійну діяльність більш інтенсивно, продуктивно й ефективно, а також розв'язувати проблеми взаємовідносин із найманими працівниками виходячи з домінуючих різновидів мотивів кожного працівника в ході професійної діяльності.

*Стимули* виступають зовнішніми чинниками впливу на ефективність професійної діяльності працівника. Тому мотивація праці як процес стимулювання окремого працівника або цілої групи до продуктивних дій спрямована на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Водночас мотивація праці як провідна функція управління діяльністю персоналу зумовлює досягнення цілей підприємства через задоволення потреб працівників. Практика господарської діяльності сучасного підприємства в конкурентному середовищі ринку дозволяє узагальнити такі *мотиваційні стимули*:

- програми відбору та залучення найманих працівників;
- програми інструктування та наставництва;
- селекція просування працівників та системи кар'єрного зростання працівників, які відрізняються від схем послідовного зайняття кар'єрних посад;
- стимулювання діяльності на основі оцінних програм розвитку працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- реалізація умов контрактних угод працівників;
- матеріальне заохочення та стимулювання продуктивної професійної діяльності працівників (величина заробітної плати, тарифної ставки, винагороди за результати, премії, компенсаційної виплати, пільгове санаторне лікування тощо);
- моральне заохочення працівників, яке корелює внутрішніми мотивами працівників як відданість своїй справі, прагнення самовдосконалення, творчості та самовияву тощо;
- нематеріальне заохочення працівників (надання відгуків, додаткових відпусток тощо);
- заходи підвищення інтересу до результатів праці, стимулювання самостійності та відповідальності працівників;
- заохочення креативної корпоративної культури, толерантності спілкування, подолання бар'єрів між працівниками та управлінським персоналом;
- адміністративні методи примусу працівників (догана, звільнення з роботи тощо).

Означені стимули як способи зміни образу мислення працівників дозволяють впливати на мотиви їхньої професійної діяльності. Однак актуальною проблемою їх реалізації є обґрунтування ефективності та доступності об'єктивних оперантних оцінок, які демонструють думки, дії, емоції, переваги, реакції працівника в розв'язанні конкретних виробничих, управлінських, господарських завдань.

Дослідження сутності мотивів, потреб і стимулів, а також чинників підвищення їхньої ефективності дозволяють уза-

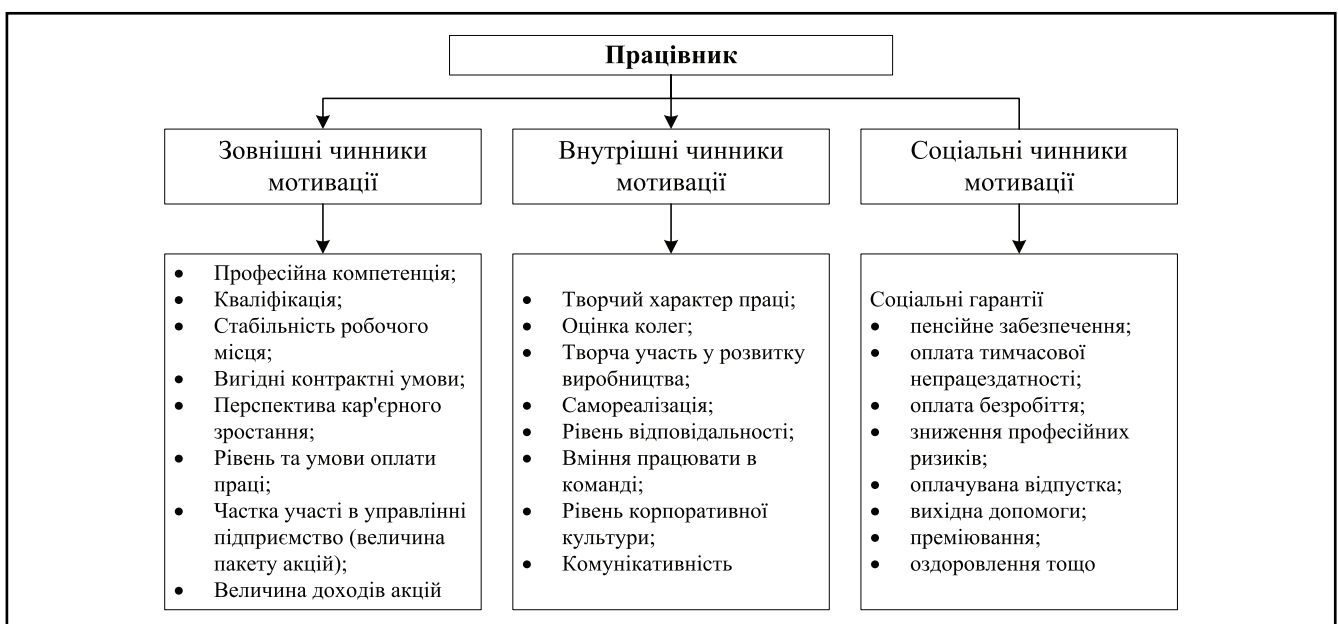


Рисунок 2. Мотиваційні чинники працівника

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

гальнити зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників (рис. 2). Так, значущими зовнішніми чинниками мотивації працівника є професійна компетенція, кваліфікація, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, гнучкий графік роботи, частка участі в управлінні підприємство (величина пакету акцій) та величина доходів за цінними паперами, які працівник отримує в обмін на працю для забезпечення сім'ї, реалізації власних потреб в їжі, одягу, житлі, дозвіллі, відпочинку тощо. Важливими стимулами в їх задоволенні є умови заробітної плати, надбавок, преміювання, інших еквівалентів ефективної праці. Отже, зовнішні чинники мотивації пов'язані з умовами праці, видами винагороди тощо.

Внутрішні чинники підвищення мотивації працівника обумовлюються мотивами його життєзабезпечення. Відтак продуктивна праця як частина активного життя працівника залежить від його емоцій та відчуттів. Визначальними внутрішніми чинниками мотивації працівника є творчий характер праці та участь у розвитку виробництва, позитивна оцінка колег, високий рівень відповідальності, можливість самореалізації, задоволення від виконаної роботи та її результатів; взаємоповага, взаєморозуміння та продуктивні комунікації між колегами, персоналом всіх рівнів; визнання заслуг і переваг професійної діяльності працівника з боку керівництва; самоповага, лідерство, особистий авторитет.

Соціальні чинники стимулювання мотивації передбачають різноманітні соціальні гарантії. Серед найважливіших – наявність соціального пакету працівника, пенсійне забезпечення, надання оплачуваних відпусток, вихідної допомоги, преміювання, оздоровлення, забезпечення гарантії у разі втрати працівником повної або часткової працездатності, виникнення обставин, які впливають на повноцінну життєздатність, умови роботи: хвороба або смерть близьких, стихійні лиха тощо.

### Висновки

Дослідження мотиваційного аспекту управління діяльністю персоналу обумовлено зміною характеру та змісту праці в конкурентних умовах ринку. Виявлено, що мотивація як сукупність потреб, мотивів та стимулів спонукає працівників до свідомої, цілеспрямованої діяльності, активізує індивідуальні прагнення працівника до сумлінності та наполегливої праці для досягнення необхідних цілей підприємства. Система мотиваційних чинників – потреб, мотивів та стимулів визначає умови продуктивної професійної діяльності пра-

цівників. Проаналізовано зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників. Подальша лінія дослідження буде присвячена вивченню ефективності мотивації управлінського персоналу сучасного підприємства.

### Список використаних джерел

1. Maslow A. Motivation and Personality // New York: Appleton-Century Crofts, 1954. – 480 p.
2. McClelland, D.C. Human Motivation, Harvard Business Review, 1985. – 286 p.
3. McClelland, D.C. Motives, Personality and Society: Selected Papers, New York: Cambridge University Press, 1984. – 360 p.
4. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография / Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В. – Донецк: СПД Куприянов Б.С., 2006. – 200 с.
5. Дмитриченко Л.И. Корпорация в системе общественного производства: монография / Л.И. Дмитриченко, Т.С. Чунихина, Л.А. Дмитриченко, А.Н. Химченко. – Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. – 220 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: [НИМБ], 1999. – 605 [1] с.
7. Занюк С.С. Психология мотивации: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С.С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 302 [2] с.
8. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
9. Ломов Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии / Б.Ф. Ломов // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2, №3. – С. 3–22.
10. Маршалл А. Принципы экономики / Пер.с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1998. – 580 с.
11. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. – М.: Политиздат, 1982. – 255 с. – (Над чем работают и о чем спорят философы).
12. Психология праці та професійної підготовки особистості: навч. посіб. / За ред. П.С. Перепелиці і В.В. Рибалка. – Хмельницький: Універ, 2001. – 330 с.
13. Семикіна М.В. Мотивация конкурентоспособной праці: теория і практика регулювання. – Кировоград: ПИК, 2003. – 356 с.
14. Шадриков В.Д. Психологический анализ деятельности как системы / В.Д. Шадриков // Психологический журнал. – 1980. – Т. 1., №3. – С. 36–44.
15. Шинкаренко В.М. Мотивация результатов деятельности работников // В.М. Шинкаренко, В.Г. Криворучко. Украина: аспекты праці. – 2008. – №3. – С. 25–29.