

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЧУРКІН АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 005.95(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ**  
**УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Спеціальність 051 – Економіка  
Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ А.О.Чуркін  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Назарова Галина Валентинівна, д. е. н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації*  
*Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.\_\_\_\_*  
*д.е.н., професор \_\_\_\_\_*

Харків – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Чуркін А.О.* Формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – Економіка – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2024.

Дисертацію присвячено узагальненню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності.

У роботі досліджено теоретичний базис та прикладні основи мотивації управлінської діяльності, вирішено важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності на підприємствах енергетичної галузі. У ході здійснення дослідження було обґрунтовано необхідність посилення уваги до мотивації управлінської діяльності в контексті гуманізації управління персоналом та сучасних викликів. Такі висновки підтверджуються здійсненим аналізом дисертацій, захищених у останнє десятиліття, результати якого свідчать про те, що більшість дослідників зосереджувалися на вдосконаленні теоретичних основ мотивації, прагнучи розширити розуміння механізмів, які визначають поведінку та мотиваційні чинники працівників, а теоретична та методична забезпеченість мотивації управлінської діяльності персоналу є недостатньо розробленою. У роботі приділено суттєву увагу дослідженню особливостей управлінської діяльності, наведено сучасні погляди на функції управлінської діяльності керівників різних рівнів управління. Доведено, що оскільки без кваліфікованого та достатньо мотивованого управлінського персоналу неможлива ефективна діяльність

підприємства та його розвиток, перед керівництвом постає питання забезпечення мотивації управлінської діяльності.

З метою створення міцного теоретичного підґрунтя дослідження у роботі здійснено всебічний аналіз теорій мотивації, зокрема змістовних, процесних теорій і теорій "поля", що розглядають різні аспекти мотивів і поведінкових закономірностей працівників. Змістовні теорії зосереджуються на визначенні базових потреб, які стимулюють людину до дії (потреба у безпеці, соціальне визнання тощо), тоді як процесні теорії акцентують увагу на механізмах і процесах, що визначають вибір і напрямки поведінки (очікування, справедливість, оцінка результатів). Теорії "поля" розглядають мотивацію як комплексну систему взаємодії особистих чинників і чинників середовища, що формують "мотиваційне середовище" індивіда. Доведено, що для вирішення проблем мотивації на українських підприємствах особливо важливим є дослідження саме сучасних теорій мотивації, оскільки вони враховують не лише базові потреби та механізми мотивації, але й динамічний характер середовища, вплив соціально-економічних чинників і культурних особливостей. Аналіз теорій, представлених у літературі, дозволяє виокремити закономірності поведінки персоналу та на їх основі визначити ключові чинники, що впливають на мотивацію. Це створює основу для розробки гнучких і адаптивних мотиваційних програм, що підвищують ефективність роботи в умовах сьогодення та сприяють довготривалому розвитку підприємств в Україні.

У роботі уточнено понятійний апарат теорії мотивації, визначено сутність і зміст ключових понять дослідження, які було визначено за результатами аналізу теорій мотивації. Зокрема, уточнено поняття "соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу", яке, на відміну від існуючих поглядів, запропоновано розглядати як складну гнучку систему форм, методів і засобів мотивації, що функціонує на основі закономірностей і принципів мотивації, а її головним призначенням є гармонізація та досягнення соціальних та економічних цілей підприємства й управлінського персоналу. До понятійно-

категоріального базису мотивації було введено поняття "мотиваційне середовище" та "мотиваційний клімат". Мотиваційне середовище визначено як загальну систему умов, створених суспільством і організацією, які прямо або опосередковано впливають на мотивацію працівників через стратегії і політики, що задають напрямок мотиваційних зусиль. Водночас, мотиваційний клімат описує психологічну атмосферу в колективі, яка залежить від стилю управління, організаційної культури, взаємин між співробітниками і керівництвом та впливає на емоційний стан працівників, їх задоволеність і прагнення досягати високих результатів. Проведений аналіз дозволив створити удосконалену модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності, що, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням вимог змістовних, процесних теорій мотивації та теорій "поля", яка поєднує через управлінську діяльність такі елементи, як соціально-економічні потреби, інтереси, цілі підприємства й управлінського персоналу, закономірності та принципи, форми мотивації, методи, засоби мотиваційного впливу і орієнтована на досягнення гармонії між цілями підприємства та управлінського персоналу. У роботі здійснений детальний аналіз елементів моделі, розглянуто їх зміст. Удосконалено класифікацію форм мотивації персоналу шляхом уведення нових ознак, а саме: об'єкт впливу (мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників); варіант взаємодії інтересів управлінського персоналу і підприємства (мотивація гармонізована; збалансована; дисгармонізована; диссонансна); орієнтація на задоволення існуючих чи нових, актуалізованих управлінським впливом потреб (мотивація фактична та перспективна), що дозволило забезпечити необхідні зміни потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та визначити напрями розвитку його мотивації;

У другому розділі проаналізовано сучасні підходи до діагностики мотивації управлінської діяльності працівників. Доведено, що головними передумовами формування на підприємстві дієвої системи мотивації управлінської діяльності персоналу є визначення чинників середовища та уточнення характеру їх впливу, а також аналіз стану елементів системи

мотивації управлінського персоналу. З цією метою у роботі запропонована процедура діагностики мотивації управлінської діяльності, з виокремленням етапів, обґрунтованих методів та очікуваних результатів. Обґрунтовано доцільність використання PEST-аналізу для визначення рівня сприятливості зовнішнього мотиваційного середовища та анкетування для визначення сприятливості мотиваційного клімату, особливостей мотивації управлінської діяльності персоналу

Аналіз стану зовнішнього мотиваційного середовища показав, що на даний момент в нашій державі сформувалася вкрай несприятлива ситуація, де вплив економічних, політичних і частково соціокультурних факторів не сприяє позитивному розвитку, а навпаки, веде до глибокої кризи мотивації на підприємствах. Різноманітні статистичні дані переконливо демонструють, що сучасний український працівник більше зорієнтований на задоволення базових потреб, а не на ефективну і продуктивну трудову діяльність. Вирішення цієї проблеми на державному рівні вимагає серйозних змін в усіх ключових сферах суспільного життя. У результаті реалізації другого етапу діагностики мотивації управлінської діяльності було досліджено актуальні потреби працівників, які здійснюють управлінську діяльність; встановлено взаємозв'язок між задоволеності працею та винагородою, а також прозорість і зрозумілість системи винагороди працівникам та її відповідність витраченим зусиллям; досліджено стан мотиваційного клімату в колективі та визначено його вплив на працівників, що дозволило отримати уявлення про психологічну атмосферу в організації та її роль у мотивації персоналу. Виявлені факти свідчать про відсутність дієвої мотивації управлінської діяльності на всіх досліджуваних підприємствах. Зібрані дані стали основою для подальшого аналізу мотиваційної ситуації в організації та внесення коректив у систему управління мотивацією, що сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу в сучасних умовах. З метою зниження витрат на мотивацію, що особливо

актуально в сучасних умовах, коли підприємства енергетичної галузі потерпають від військової агресії, розроблено соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу. Запропонована соціальна технологія предсавляє собою послідовність етапів та процедур, які дозволяють виявити нереалізовані, або недостатньо реалізовані можливості мотиваційного впливу та поєднує прийоми факторного аналізу, який застосовується для визначення латентних факторів впливу на трудову поведінку), метод профілю характеристик для визначення позицій за якими є відставання від еталону та ранжирування з метою впорядкування резервів за мірою впливу. На досліджуваних підприємствах такими резервами виявились можливість кар'єрного росту, визнання і схвалення результатів роботи, прозора оцінка праці, підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, заробітна плата, графік роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою. Застосування запропонованої технології показало значну різницю в резервах мотиваційного впливу на окремих підприємствах, а отже формування мотивації управлінської діяльності персоналу на кожному підприємстві має свої особливості.

У дисертації, на основі комплексного аналізу теоретичних і емпіричних досліджень, розроблено покроковий алгоритм для формування соціально-економічної мотивації в управлінській діяльності персоналу підприємства. Доведено, що через чітке формулювання конкретних задач для управлінського персоналу, які безпосередньо спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, а також забезпечення міцного зв'язку між досягненнями та винагородою (визначеною з урахуванням прихованих резервів мотиваційного впливу), й ефективне донесення цієї інформації до управлінців стає можливим досягнення гармонії між потребами, інтересами та цілями підприємства і управлінського персоналу.

Для організаційного забезпечення мотиваційного процесу запропоновано впровадження комплексної мотиваційної програми, яка охоплює три ключові завдання з використанням спеціалізованих методів. По-перше, це системна

діагностика мотиваційної структури управлінської діяльності на підприємстві з метою виявлення напрямків та резервів мотиваційного впливу на управлінський персонал. По-друге, це забезпечення гармонізації між потребами, інтересами та цілями менеджерів і підприємства через послідовне формування соціально-економічної мотивації в управлінській діяльності. І, нарешті, третім завданням є оцінка результативності впровадженої мотиваційної системи для визначення її ефективності та внесення необхідних коректив для подальшого удосконалення мотиваційних практик. Таким чином, розроблений алгоритм покликаний підвищити мотиваційний потенціал управлінського персоналу, збільшуючи відповідальність за досягнення корпоративних цілей та одночасно задовольняючи їхні професійні та особистісні потреби.

Запропоновано підхід до оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу. Для визначення результативності було побудовано двомірну матрицю якісної оцінки рівня гармонізованості цілей підприємства і управлінського персоналу. В результаті реалізація запропонованого підходу до оцінки результативності отримано такі результати: найбільш результативний механізм мотивації управлінської діяльності персоналу на ПрАТ "Харківенергозбут", на ПАТ "Центренерго", АТ "Харківобленерго", Трипільській ТЕС "задовільний" рівень результативності мотивації, найгірша ситуація на Зміївській ТЕС: на підприємстві досягаються лише соціальні цілі працівників.

Практична цінність розробок забезпечується їхнім упровадженням в діяльність вітчизняних підприємств, зокрема: запропонований методичний підхід до діагностики мотивації персоналу, соціальна технологія виявлення резервів мотиваційного впливу на управлінську діяльність було впроваджено у діяльність ТОВ "Миколаївська електропостачальна компанія" (довідка № 03-08/1907 від 09.09.2024), ПАТ "Харківенергозбут" (довідка № 05/5429 від 10.09.2024). Окремі теоретичні і практичні результати дисертаційної роботи також було впроваджено в навчальний процес на кафедрі соціальної економіки

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін "Управління командами", "Основи самоменеджменту та лідерства", "Управління персоналом" для підготовки здобувачів за спеціальністю 051 Економіка та 232 Соціальне забезпечення (довідка № 24/86-09-61 від 06.09.2024).

*Ключові слова:* мотиваційна функція; принципи мотивації, методи мотивації, фактори мотивації, персонал, матеріальна мотивація, управління оплатою праці, соціально-трудова відносина, управління персоналом, залучення талантів, дистанційне управління, організаційна культура, компетентна організація; структура управління, стилі лідерства.

## **ABSTRACT**

*Churkin A.O.* Formation of Socio-Economic Motivation in Managerial Activities. – Qualifying scientific work as a manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy by the specialty 051 – Economics – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics of the Ministry of Education and Science of Ukraine - Kharkiv, 2024.

This dissertation is dedicated to the generalization and development of theoretical positions, the formulation of methodological approaches, as well as practical recommendations regarding the formation of socio-economic motivation in managerial activities.

The work examines the conceptual foundations of managerial motivation, solves an important scientific and practical task of theoretical and methodological justification, and develops practical recommendations for the formation of socio-economic motivation in managerial activities in enterprises of the energy sector. The research substantiates the necessity of focusing attention on managerial motivation in the context of humanizing personnel management and addressing modern challenges. These conclusions are confirmed by the analysis of dissertations defended over the



past decade, the results of which show that most researchers concentrated on improving the theoretical foundations of motivation, aiming to expand the understanding of the mechanisms that determine employee behavior and motivational factors. However, the theoretical and methodological foundations of managerial motivation remain insufficiently developed.

The dissertation pays considerable attention to studying the features of managerial activities, presenting modern views on the functions of managerial activities for managers at different levels. It proves that without qualified and sufficiently motivated managerial personnel, effective enterprise operation and development are impossible, and thus the management faces the challenge of ensuring motivation in managerial activities.

In order to create a solid theoretical foundation for the research, a comprehensive analysis of motivation theories has been carried out, including content theories, process theories, and field theories, which consider various aspects of motives and behavioral patterns of employees. Content theories focus on identifying basic needs that stimulate individuals to act (e.g., safety, social recognition), while process theories emphasize mechanisms and processes that determine the choice and direction of behavior (expectations, fairness, evaluation of results). Field theories consider motivation as a complex system of interaction between personal factors and environmental factors that shape an individual's "motivational environment." The research proves that for addressing motivation issues in Ukrainian enterprises, it is especially important to study modern motivation theories, as they account not only for basic needs and motivational mechanisms but also for the dynamic nature of the environment, the influence of socio-economic factors, and cultural specifics.

The analysis of the theories presented in the literature allows the identification of behavioral patterns of personnel and, based on them, the determination of key factors affecting motivation. This provides a foundation for developing flexible and adaptive motivational programs that increase work efficiency in modern conditions and contribute to the long-term development of enterprises in Ukraine.

The dissertation clarifies the conceptual framework of motivation theory and defines the essence and content of the key terms of the research, as determined by the analysis of motivation theories. In particular, the concept of "socio-economic motivation in managerial activities" has been refined, which, unlike existing views, is proposed to be considered as a complex and flexible system of motivation forms, methods, and tools that functions based on the patterns and principles of motivation, with its main purpose being the harmonization and achievement of both social and economic goals of the enterprise and managerial personnel. The concept of "motivational environment" and "motivational climate" has been introduced into the conceptual framework of motivation. The motivational environment is defined as the overall system of conditions created by society and the organization that directly or indirectly influence employee motivation through strategies and policies that set the direction for motivational efforts. Meanwhile, the motivational climate describes the psychological atmosphere within a team, which depends on management style, organizational culture, relationships between employees and management, and affects the emotional state of workers, their satisfaction, and desire to achieve high results.

The analysis conducted allowed the development of an improved model of socio-economic motivation in managerial activities, which, unlike existing ones, is built in line with the requirements of content, process theories of motivation, and field theories. This model integrates such elements as socio-economic needs, interests, goals of the enterprise and managerial personnel, patterns and principles, forms of motivation, methods, tools for motivational impact, and is aimed at achieving harmony between the goals of the enterprise and managerial personnel. A detailed analysis of the model's elements has been performed, and their content has been explored. The classification of forms of personnel motivation has been improved by introducing new criteria: the object of influence (motivation for managers, specialists, employees, and workers); the variant of interaction between the interests of managerial personnel and the enterprise (harmonized, balanced, disharmonized, dissonant motivation); orientation towards satisfying existing or new, activated needs influenced by management (actual and prospective motivation). This

allows for the necessary changes in the needs, interests, and goals of managerial personnel and helps determine the directions for the development of their motivation.

The dissertation analyzes contemporary approaches to diagnosing motivation in managerial activities. It proves that the main prerequisites for the formation of an effective motivation system in an enterprise are the identification of environmental factors and clarification of the nature of their influence, as well as an analysis of the state of elements of the motivational system for managerial personnel. To this end, a procedure for diagnosing motivation in managerial activities has been proposed, highlighting the stages, justified methods, and expected results. The feasibility of using PEST analysis to assess the level of favorability of the external motivational environment and surveys to evaluate the motivational climate, particularly for assessing the motivational characteristics of managerial activities, is substantiated.

The analysis of the external motivational environment shows that the current situation in our country is extremely unfavorable, with the influence of economic, political, and partially socio-cultural factors hindering positive development, leading to a deep crisis in motivation at enterprises. Various statistical data convincingly demonstrate that the modern Ukrainian worker is more focused on meeting basic needs rather than engaging in effective and productive work activities. Resolving this issue at the national level requires serious changes in all key areas of public life.

As part of the second stage of diagnosing motivation in managerial activities, the current needs of employees engaged in managerial activities were examined; the relationship between job satisfaction and rewards, as well as the transparency and clarity of the reward system, was established; and the state of the motivational climate within the team was studied, determining its impact on employees. This allowed for insights into the psychological atmosphere in the organization and its role in employee motivation. The findings revealed the absence of effective motivation for managerial activities across all the studied enterprises. The collected data became the basis for further analysis of the motivational situation in the organization and adjustments to the motivation management system, which will contribute to enhancing the effectiveness of managerial activities.

To reduce motivation costs, which is especially relevant in the current conditions when energy sector enterprises suffer from military aggression, a social technology for determining reserves of motivation in managerial activities has been developed. Testing this technology in five energy sector enterprises confirmed its feasibility and necessity. It includes factor analysis methods to identify latent factors affecting labor behavior, the profile method for determining positions where performance deviates from the norm, and ranking to arrange reserves according to their impact for identifying reserves for motivational influence. At the studied enterprises, these reserves included career growth opportunities, recognition and approval of work results, transparent work assessment, skills development, salary, work schedule, high levels of responsibility, creative and personal growth opportunities, and work control. The application of this technology showed significant differences in the reserves of motivational impact across different enterprises, indicating that the formation of managerial motivation at each enterprise has its unique features.

Based on the generalization of theoretical and empirical research, an algorithm for forming socio-economic motivation in managerial activities has been developed. It is proven that by setting specific tasks for managerial personnel that contribute to the achievement of enterprise goals and linking them with rewards (defined considering reserves of motivational influence) and communicating this information to managers, the harmonization of needs, interests, and goals of the enterprise and managerial personnel is ensured. An organizational support program is proposed, which includes three main tasks: diagnosing motivation in managerial activities at the enterprise and determining possible directions (reserves) of motivational impact on managers; harmonizing the needs, interests, and goals of managers and the enterprise through the formation of motivation in managerial activities; and assessing the effectiveness of motivation.

A method for assessing the effectiveness of the motivation mechanism for managerial personnel is proposed. To assess the effectiveness of motivation in managerial activities, a two-dimensional matrix for qualitative evaluation of the level

of harmonization between the goals of the enterprise and managerial personnel was constructed. At the evaluation stage, written surveys of experts were conducted, and the obtained data were generalized and presented in matrix form. As a result, the implementation of the proposed approach to evaluating effectiveness yielded the following outcomes: the most effective motivation mechanism for managerial activities was found at JSC "Kharkivenergozbut", PJSC "Centerenergo", JSC "Kharkivoblenergo", and the Tripilya TPP. At the Zmiev TPP, the effectiveness level was deemed "satisfactory," with the worst situation being at Zmiev TPP, where only social goals of employees are achieved.

The practical value of the developments is ensured by their implementation in the activities of domestic enterprises, particularly the proposed methodological approach to diagnosing motivation for managerial personnel. The technology for identifying reserves of motivational influence on managerial activities has been implemented in the activities of "Mykolaiv Electric Supply Company" LLC (reference No. 03-08/1907 from 09.09.2024) and PJSC "Kharkivenergozbut" (reference No. 05/5429 from 10.09.2024). Some theoretical and practical results of the dissertation work have also been implemented in the educational process at the Department of Social Economics of Kharkiv National Economic University named after Simon Kuznets in courses such as "Team Management," "Fundamentals of Self-Management and Leadership," and "Human Resource Management" for students in the specialties 051 Economics and 232 Social Security (reference No. 24/86-09-61 from 06.09.2024).

*Keywords:* motivational function; principles of motivation, motivation methods, motivation factors, personnel, material motivation, compensation management, social and labor relations, personnel management, talent attraction, remote management, organizational culture, competent organization; management structure, leadership styles.

Список публікацій здобувача за темою дисертації  
***У вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та Web of Science***

1. Churkin A., Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. *Economics of development*. 2022. №21 (1). Pp 36–42. (SCOPUS). *Особистий внесок здобувача*: розроблено соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(1\).2022.36-42](https://doi.org/10.57111/econ.21(1).2022.36-42)

Посилання: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-1-2022/tyekhnologiya-viznachuennya-ryezerviv-motivatsiyi-upravlinskogo-personalu>

2. Churkin A., Nazarova G., Sotnikova Y., Baliasnyi V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntes Universitarios*. 2023. Vol.13. No.4. P. 88–98. (Web of Science). *Особистий внесок здобувача*: обґрунтовано вплив на мотивацію та трудову діяльність працівників запровадження гнучких форм зайнятості.

DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v13i4.1490>

Посилання: <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1490>

***Статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародної бази Index Copernicus***

3. Чуркін А. О., Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 390–397. (фахове видання, *Index Copernicus*)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

Посилання: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-1\\_0-pages-390\\_397.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-390_397.pdf)

4. Чуркін А.О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2023 р. № 45 (фахове видання, *Index Copernicus*)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-99>

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2006>

5. Чуркін А., Лугова В., Лебединська О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. (фахове видання, *Index Copernicus*)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2320>

### ***Праці апробаційного характеру***

6. Churkin A. Forms of motivation in management activity. *Science, theory and practice. Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference*. (October 12-15, 2021, Tokyo, Japan). Tokyo, Japan. 2021. Pp. 50–54.

7. Чуркін А.О., Назарова Г.В. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. (Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 250–252.

8. Чуркін А.О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємств. *Actual problems of modern science: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. (January 31 – February 3, 2023, Boston, USA). Boston, USA. 2023. Pp. 191–193.

9. Чуркін А.О., Лугова В.М. Особливості мотивації управлінської діяльності персоналу. *Science and technology: problems, prospects and*

*innovations. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference.* (September 1-3, 2023, Osaka, Japan). Osaka, Japan. 2023. Pp. 194–198.

10. Чуркін А.О, Лугова В.М., Назаров Н.К. Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. *XXXVII International scientific and practical conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development.* (September 4-6, 2024, Bergen, Norway). Bergen, Norway. 2024. Pp. 56-59



## ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	26
1.1. Актуалізація мотивації управлінської діяльності в контексті гуманізації управління персоналом та сучасних викликів	26
1.2. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію	42
1.3. Розвиток понятійного базису та обґрунтування змісту елементів системи мотивації управлінської діяльності	65
Висновки до розділу 1	92
Список використаних джерел до розділу 1	96
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	110
2.1. Обґрунтування підходів до діагностики мотивації управлінської діяльності	110
2.2. Діагностика зовнішнього мотиваційного середовища підприємств	119
2.3. Діагностика мотиваційного клімату та мотивації управлінської діяльності персоналу підприємств енергетичної галузі	141
Висновки до розділу 2	154
Список використаних джерел до розділу 2	156
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	164
3.1. Застосування соціальних технологій до визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу	164
3.2. Методичні засади формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу	191

	18
3.3. Методичне забезпечення оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу на основі критерію гармонії	214
Висновки до розділу 3	228
Список використаної літератури до розділу 3	231
ВИСНОВКИ	238
ДОДАТКИ	241

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економічній науці відбувається відхід від традиційних технократичних підходів до розуміння складних суспільних процесів. Вона все більше визнає, що головним стратегічним виробничим ресурсом є не просто матеріальні активи, а знання, професійні уміння, інформаційно-інтелектуальні технології, безпосередніми носіями яких є люди. У ринкових умовах підприємства мають майже однаковий доступ до матеріальних і фінансових ресурсів, а також до наукових досягнень і технічних розробок. Проте справжні конкурентні переваги вони можуть здобути лише завдяки ефективному та раціональному використанню людського ресурсу, який є унікальним, невичерпним і здатним до самовідтворення. Особливе значення в забезпеченні безперебійного функціонування і стратегічного розвитку підприємства має персонал, який виконує управлінські функції на підприємстві. В першу чергу, це керівники різних рівнів управління, які повинні не тільки грамотно та раціонально планувати свою професійну діяльність і діяльність підлеглих працівників, але й приймати відповідальні рішення, організовувати робочий процес, налагоджувати керівництво, мотивувати персонал, регулювати стосунки, залагоджувати конфлікти та вести постійний облік і контроль. Таким чином топ-менеджери підприємства стикаються зі складним завданням, яке полягає у необхідності забезпечення ефективного впливу на персонал, щоб він міг успішно реалізовувати всі зазначені вище функції. У цьому контексті ключове значення належить мотивації, яка має поєднувати цілі підприємства та персоналу, забезпечуючи високу ефективність управлінської діяльності.

Загальні основи мотивації персоналу закладено у працях Дж. Адамса, В. Врума, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Б. Скінера, Ф. Херцберга, Дж. Хоманса. Сучасні зарубіжні і вітчизняні вчені Р.М. Бадубі, П.В. Варр, О.А. Дороніна, А.М. Колот, Т.І. Лепейко, В.М. Лугова, Л. МакГроєгор, С.М. Маклаков, П. Мартін, О.М. Миронова, Г.В. Назарова, Н.Ю. Подольчак, Й.С. Ситник,

Е. Сохро, Ю.В. Сотнікова, Г.О.Сукрушева, Ш.Річі, І.В.Шульженко, О. М. Ястремська та ін. продовжили науковий пошук у цьому напрямку.

Аналіз численних наукових праць з управління персоналом демонструє наявність теоретичних і практичних проблем у сфері мотивації працівників, які потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, недостатньо уваги приділяється мотивації управлінського персоналу, роль якого значно зросла в сучасних умовах. Існують суттєві розбіжності у визначенні елементів мотивації, а також бракує комплексного підходу до визначення чинників, які на неї впливають. Одним із ключових завдань під час розробки мотивації управлінської діяльності персоналу є знаходження ефективних шляхів для гармонізації потреб, інтересів і стратегічних цілей як підприємства, так і кожного окремого працівника. Це питання тісно пов'язане з вирішенням практичних завдань, зокрема щодо визначення дієвих критеріїв та обґрунтованих підходів до оцінки результативності мотиваційних процесів у цій сфері. Одночасно, недостатність наявних теоретичних досліджень сутності та складових мотивації управлінської діяльності персоналу створює додаткові труднощі для ефективного вирішення цих питань. Важливість та актуальність цих аспектів для покращення управлінських процесів на вітчизняних підприємствах зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, а також визначили його основну мету та конкретні завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота підготовлена відповідно до затверджених планів науково-дослідницької діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Науково-методичні та прикладні розробки, що лежать в основі дослідження, є складовими частинами госпдоговірної науково-дослідної роботи університету, зокрема за темою "Формування мотиваційного механізму у стимулюванні управлінського персоналу підприємства" (державний реєстраційний номер 0123U102076), а також бюджетно-кафедральних науково-дослідних робіт: «Науково-методичне забезпечення управлінської діяльності в умовах кризового та воєнного стану» (державний реєстраційний номер

0122U01259); "Соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах загроз людському розвитку" (державний реєстраційний номер 0123U103881).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності та розробка методичних рекомендацій щодо її формування.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

обґрунтовано необхідність посилення уваги до мотивації управлінської діяльності персоналу в контексті гуманізації управління персоналом та сучасних викликів;

узагальнено теоретичні підходи до мотивації персоналу, визначено специфіку застосування положень сучасних теорій у практиці мотивації управлінської діяльності персоналу;

уточнено понятійний апарат теорії мотивації, обґрунтовано складові мотивації й розглянуто їх зміст;

проаналізовано сучасні підходи до діагностики мотивації управлінської діяльності працівників;

проаналізовано стан зовнішнього мотиваційного середовища та стану соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу підприємств енергетичної галузі;

розроблено соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу;

розроблено рекомендації щодо гармонізації інтересів підприємства і працівників при формуванні соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу;

запропоновано підхід до оцінки результативності механізму мотивації управлінського персоналу.

Об'єктом дослідження є мотивація управлінської діяльності персоналу підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є комплекс методів наукового пізнання, що включає загальнонаукові та спеціальні прийоми, які забезпечують системність, об'єктивність і всебічність дослідження. Теоретичною основою роботи є фундаментальні положення теорії менеджменту, теорії мотивації, праці вчених-економістів, фахівців у галузі мотивації персоналу.

У роботі використано методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу (при визначенні сутності категорій і понять теорій мотивації); аналізу документів і вибіркового анкетування (при дослідженні зовнішнього мотиваційного середовища та стану соціально-економічної мотивації персоналу); експертних оцінок, факторного аналізу, побудови профілю характеристик і ранжирування (при визначенні резервів мотиваційного впливу); програмно-цільовий метод, системний підхід (при розробці програми формування мотивації управлінської діяльності); матричний метод (при оцінці результативності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу). Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel, Statistica 10.0.

*Інформаційною базою дослідження* слугують законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси Інтернету, статистичні дані Державної служби статистики України, довідкові видання, а також матеріали, зібрані автором під час проведення досліджень на підприємствах енергетичного сектору Харківського регіону.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних засад формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності, а саме:

*удосконалено:*

модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності, що, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням вимог змістовних, процесних теорій мотивації та теорій "поля", яка поєднує через управлінську діяльність

такі елементи, як соціально-економічні потреби, інтереси, цілі підприємства й персоналу, закономірності та принципи, форми мотивації, методи, засоби мотиваційного впливу, що дозволяє гармонізувати цілі підприємства та управлінського персоналу;

класифікацію форм мотивації персоналу шляхом уведення нових ознак, а саме: об'єкт впливу (мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників); орієнтація на задоволення існуючих чи нових, актуалізованих управлінським впливом потреб (мотивація фактична та перспективна), що дозволило забезпечити необхідні зміни потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та визначити напрями розвитку його мотивації;

соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу, котра являє собою послідовність етапів, для кожного з яких визначено процедури, методи та інструменти збору, обробки даних про ключові чинники мотиваційного впливу на управлінський персонал, що, на відміну від існуючих, дозволяє визначити пріоритетність уведення в дію виявлених резервів для прийняття рішень щодо стимулювання управлінської діяльності персоналу;

одержали подальший розвиток:

понятійно-категоріальний базис мотивації за рахунок введення понять «мотиваційне середовище» та «мотиваційний клімат», та обґрунтування їх сутності та взаємозв'язку та уточнення поняття "соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу", яке, на відміну від існуючих поглядів, запропоновано розглядати як складну гнучку систему форм мотивації, методів і засобів мотиваційного впливу, що функціонує на основі закономірностей і принципів мотивації, а її головним призначенням є гармонізація та досягнення цілей підприємства й управлінського персоналу, що дозволило удосконалити модель мотивації управлінської діяльності персоналу та процедуру її формування;

підхід до діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу, з виокремленням етапів (діагностика зовнішнього мотиваційного середовища;

діагностика мотиваційного клімату та особливостей мотивації управлінської діяльності персоналу), обґрунтованих методів (PEST-аналізу та анкетування) та очікуваних результатів, які базуються на принципах змістовних, процесних та теорій "поля", що дозволило подолати їх обмеженість, посилити переваги та отримати більш повну інформацію про мотивацію управлінської діяльності та чинники її формування;

підхід до оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу відмінністю якого є використання критерію досягнення гармонії цілей підприємства й управлінського персоналу, його реалізація дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженою кількістю показників, які обирає керівництво залежно від пріоритетних цілей, та розробляти стратегії поведінки для виходу з сектору матриці якісної оцінки результативності мотивації, чи збереження своїх позицій у ньому.

Практичне значення здобутих результатів полягає у можливості їх застосування в практичній діяльності підприємств з метою формування мотивації управлінської діяльності персоналу, з урахуванням резервів мотиваційного впливу та чинників мотиваційного середовища, що дозволить скоротити витрати на мотивацію та підвищити її результативність.

Практична цінність розробок забезпечується їхнім упровадженням в діяльність вітчизняних підприємств, зокрема: запропонований методичний підхід до діагностики мотивації управлінського персоналу, технологія визначення резервів мотиваційного впливу на управлінську діяльність було впроваджено у діяльність ТОВ "Миколаївська електропостачальна компанія" (довідка № 03-08/1907 від 09.09.2024), ПАТ "Харківенергозбут" (довідка № 05/5429 від 10.09.2024). Окремі теоретичні і практичні результати дисертаційної роботи також було впроваджено в навчальний процес на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін "Управління командами", "Основи самоменеджменту та лідерства", "Управління персоналом" для підготовки здобувачів за спеціальністю 051 Економіка та 232 Соціальне



забезпечення (довідка № 24/86-09-61 від 06.09.2024).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Висновки та рекомендації, які подані до захисту, розроблені автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Результати наукового пошуку обговорювались на 5 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема "Science, theory and practice" (Японія, Токіо, 12-15 жовтня, 2021 р.); "Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку" (Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.); "Actual problems of modern science" (США, Бостон, 31 січня-3 лютого, 2023 р.); "Science and technology: problems, prospects and innovations"» (Японія, Осака, 1-3 вересня, 2023); "Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development" (Норвегія, Берген, 4-6 вересня, 2024 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 10 наукових працях загальним обсягом 3,87 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 1,88 ум.-друк. арк. Структура наукових праць за темою дисертації: 1 стаття у вітчизняному виданні, що реферується в Service Scopus, 1 стаття у міжнародному виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 3 статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 5 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 271 сторінка (11,25 авт. арк.). Дисертація містить 42 таблиці (з них 9 таблиць займають 7 повних сторінок); 34 рисунки (з них 4 рисунки займають 1 повну сторінку); список використаних джерел з 283 найменувань – на 29 сторінках; 9 додатків – на 40 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 185 сторінки (7,7 авт. арк.).

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Актуалізація мотивації управлінської діяльності в контексті гуманізації управління персоналом та сучасних викликів

Відмова від технократичних поглядів на суспільні процеси і визнання пріоритету людини як особистості і основної виробничої сили суспільства по новому піднімає питання активізації її до вискоєфективної і творчої праці в інтересах організації та всього суспільства. Підприємства повинні застосовуватися ефективні методи, процедури, програми управління процесами, які пов'язані з використанням людського капіталу, і забезпечувати їх постійне удосконалення, спираючись на надбання сучасної науки.

Важливою причиною зміни загальної парадигми управління персоналом стало ускладнення цього процесу у кінці ХХ – на початку ХХІ ст., пов'язане з впровадженням високих технологій та розширенням сфери інформаційних послуг, а отже – підвищенням кваліфікації працівників, інтелектуалізацією їх праці. У сучасних організаціях все більшу вагу в досягненні успішного розвитку набуває значущість особистості кожного співробітника. З цього випливає потреба у посиленні гуманізації підходів до роботи з персоналом, що стає одним із ключових чинників ефективної діяльності організації. Створення умов, де цінуються індивідуальні якості та потреби працівників, виступає важливим елементом для підвищення їх мотивації та залученості, що своєю чергою сприяє стабільному розвитку й процвітанню організації в умовах сучасного ринку. А. Чухно зазначає: "Якщо в індустріальному суспільстві провідна роль належала матеріально-речовим елементам виробництва, а людина була...живим додатком машин, то в постіндустріальній економіці провідна роль повною мірою переходить до людини, бо саме вона є

безпосереднім носієм інформаційно-інтелектуальної технології, її знання і вміння стають...головним виробничим ресурсом" [89, с. 45]. В. Пономаренко підкреслює, що серед важливих економічних факторів, які значно впливають на реалізацію управлінських рішень, особливу роль набувають індивідуальні риси людини. Зокрема, важливими стають її поведінкові характеристики, сумлінність, здатність до ініціативи, готовність брати відповідальність, а також свобода та самостійність у прийнятті рішень, адаптивність до змін, творчий підхід та готовність до розвитку [65, с. 443]. Г. Назарова підкреслює, що людина є основою всіх організаційних систем і структур, які вона створює [58, с. 263]. Гуманізація праці є важливою і визнаною провідною тенденцією розвитку сфери соціально-трудова відносин, яка сприяє формуванню системи гідної праці. Це включає створення умов для самореалізації працівників, підтримку їхнього добробуту та професійного розвитку, а також забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Ця тенденція одностайно підтримується світовою спільнотою, яка вбачає в ній основу для сталого розвитку та підвищення якості життя. Підтвердження цього знаходимо у працях Р. Gabriel-Petit [104], А. Augusten [97], Oller B. [122], Luís S., Silva I. [114] та ін. Зокрема Р. Gabriel-Petit зазначає, що "перетворення на гуманістичне підприємство, засноване на довірі, – це єдиний спосіб залучити своїх співробітників та мобілізувати їх для виконання великих справ" [104]. Основними принципами гуманізації управління є зміщення акценту з засобів виробництва на людину, повага до людської гідності, свобода вибору і поведінки, важливість розуміння та врахування індивідуально-психологічних особливостей персоналу в управлінській взаємодії, необхідність створення умов для реалізації інтелектуального і творчого потенціалу працівників. Іншими словами, необхідно впливати на працівника за допомогою таких інструментів та методів, які спрямують його поведінку на досягнення організаційних цілей і забезпечать задоволення власних потреб.

Ключову роль у процесі управління трудовою діяльністю людини на підприємстві відіграє мотивація. Д. Богиня, у своїй статті, обґрунтовує думку,

за якою оновлена стратегія управління персоналом в організаціях України має базуватися на створеному механізмі ефективної трудової мотивації [7, с. 47]. У монографії під загальною редакцією В. Гончарова зазначено, що підвищення рівня мотивації працівників до вдосконалення ефективності виробництва є головною метою на сучасному етапі розвитку вітчизняного промислового комплексу держави [12, с. 103]. У сучасний період активний пошук інноваційних підходів до ефективного управління трудовим персоналом, стрімкий розвиток міждисциплінарних наукових досліджень і практик зумовили включення ключових проблем мотивації до кола пріоритетних об'єктів, що отримали широке висвітлення у сучасних економічних, прикладних психологічних та соціологічних науках..

Більшість авторів підкреслюють нагальну необхідність забезпечення ефективного функціонування системного механізму мотивації трудового персоналу. Зокрема, у наукових публікаціях важливо виділити ґрунтовне дослідження І. Шульженко, О. Запорожченко та Т. Сазонової, які у своїй статті аналізують значну роль мотивації та можливості вдосконалення її прикладного механізму на основі соціально орієнтованого управлінського менеджменту в умовах сучасного підприємства. Автори пропонують розробити комплексний мотиваційний механізм, що включає систему чітких цілей, обґрунтованих вимог, визначених принципів, оптимальних методів і дієвих форм мотивації безпосередніх виконавців. У своїх висновках вони доводять необхідність створення соціально орієнтованої управлінської платформи як базової основи для ефективної сучасної мотивації [94].

У статті В. Королькова та Д. Бабенко досліджуються питання покращення ефективності мотиваційних стратегій трудового персоналу підприємств. Автори обґрунтовують важливість комплексного застосування інноваційних методів прямої та непрямой мотивації з боку роботодавців, що дозволяє зберігати професійний персонал, підвищувати ефективність трудової діяльності та сприяти більшій інклюзивності працівників у виробничий процес. Вони визначають сутність і структурні елементи мотиваційного механізму, а також

пропонують напрями його вдосконалення в рамках управління персоналом сучасного підприємства [36].

Мотивацію як ключовий інструмент для узгодження економічних і соціальних інтересів підприємства та персоналу досліджували В. Лугова та Г. Чумак. Вони вказують на головну проблему – невідповідність та дисбаланс між соціально-економічними інтересами працівників і підприємства. У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо оцінки рівня гармонізації цих інтересів, що сприяють покращенню ефективності системи мотивації персоналу [49].

У дослідженні Г. Сукрушевої обґрунтовано необхідність адаптації зарубіжних моделей мотивації до реалій організацій України. Серед найбільш важливих авторка виділяє теорії "збагачення праці", "гуманізації трудового процесу", "якості трудового життя", "участі працівників в управлінні", "наділення владою", "управління за цілями", а також "вітамінну" модель мотивації. У своїх висновках вона наголошує, що ці концепції сприймають працівника як багатогранну особистість, мотивовану різноманітними мотиваційними стимулами, врахування яких у виробничій діяльності є не лише важливим фактором особистісного зростання, а й потужним інструментом підвищення ефективності управлінських процесів [80].

Актуальність обраної теми дослідження підтверджується численними науковими розробками, зокрема захищеними дисертаційними роботами, які присвячені різнобічним аспектам ефективного управління мотиваційними процесами. Упродовж останніх 15 років (2010–2024 рр.) питання оптимізації мотивації та дієвого стимулювання працівників стали об'єктом дослідження у багатьох фундаментальних та прикладних дисертаційних роботах, представлених для здобуття наукового ступеня кандидата і доктора наук у різних наукових галузях.

Як свідчить проведений аналіз детальних авторефератів дисертацій і самих дослідницьких робіт, найбільшу увагу дослідники зосереджували на вдосконаленні теоретико-методологічного підґрунтя сучасної мотивації

персоналу (табл. 1.1). Ці дослідження є значним внеском у розвиток наукового розуміння принципів управління мотивацією, а також у практичне впровадження нових підходів до стимулювання праці в різних організаційних середовищах.

Таблиця 1.1

**Напрями досліджень мотивації у дисертаціях вітчизняних учених  
(2010-2024 рр)**

Автор	Елементи новизни								
	Понятійний апарат мотивації	Діагностичний інструментарій мотивації	Механізм мотивації	Класифікація мотивації	Система факторів (чинників) мотивації	Система матеріальної мотивації працівників	Окремі категорії персоналу	Оцінювання персоналу	Ефективність мотивації
Економічні науки									
Бакуліна О.С. [3]	+		+						+
Бериславська А.В. [5]					+		+		
Бодарецька О.М. [8]		+		+				+	
Демидова М.М. [15]	+	+			+				+
Дружиніна І.В. [24]	+	+							
Костін Д.Ю. [37]	+					+			
Кутова Н.Г. [41]	+					+		+	+
Літвінов В.І. [46]	+				+	+			+
Маклаков С.М.[52]	+	+	+						
Мельник Л.М. [54]	+				+	+			+
Пілігрим К.І. [61]	+	+	+		+				
Полук М.І. [64]	+			+	+				
Попадюк О.О. [66]	+			+		+			
Різник Д.В. [67]	+								+
Ткаченко О.А. [82]	+	+	+		+				
Психологічні науки									
Климчук В.О. [29]	+								
Козова І. Л. [31]		+			+				
Кревська О.В. [38]					+				
Подшивайлов Ф. М. [63]	+	+			+				

Узагальнено автором на основі [4, 6, 9, 15, 24, 29, 31, 37, 38, 41, 46, 52, 54, 61, 63, 64, 66, 67, 82]

Зокрема, науковець В. Літвінов, спираючись на глибоке узагальнення та структуровану систематизацію сучасних теоретичних підходів, удосконалив визначення сутності поняття "система трудової мотивації". Він представив її як "цілісну систему узгодженої взаємодії та комплексного впливу організаційно-економічних принципів, структурованих методів і спеціалізованих важелів, що забезпечують оптимальність та дієвість стимулювання продуктивного персоналу підприємства до максимально ефективної трудової діяльності" [46, с. 22]. Дослідниця М. Полюк внесла корективи у визначення поняття "оцінка й мотивація персоналу", уточнивши його як процес, що, на її думку, "відрізняється від традиційних підходів і передбачає послідовний, систематичний процес оцінювання відповідності професійних і особистісних характеристик окремого працівника займаній посаді, а також його результативності у виконанні поставлених завдань. На основі такої оцінки здійснюється пропорційна винагорода, що має пряму та прогресивну залежність від досягнутих результатів трудової діяльності" [64, с. 19]. О. Ткаченко деталізувала визначення понять "мотивація праці" та "система мотивації праці" в контексті "інноваційного розвитку економіки", що, на її думку, має враховувати "цілісну взаємодію об'єктивних і суб'єктивних факторів", а також необхідність адаптації традиційних методів мотивації праці до нових реалій. На відміну від класичних підходів, що розглядають працівників як пасивних виконавців, нове визначення акцентує увагу на ролі співробітників як активних учасників інноваційних процесів, що передбачає застосування мотиваційних методів, спрямованих як на підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня, так і на ефективне використання отриманих знань у процесі інноваційної діяльності. Це, у свою чергу, сприятиме інтелектуалізації кваліфікованої праці, підвищуючи її інвестиційну та комерційну привабливість [82, с. 6]. Д. Костін збагатив понятійний базис мотивації, уточнивши зміст поняття "матеріальне стимулювання у системі мотивації", яке він розглядає як "сукупність взаємозв'язаних домінантно-мотиваційних заходів, які спрямовані на задоволення індивідуальних потреб персоналу підприємства в залежності від

стратегічних і тактичних результатів їх групової та персональної роботи за допомогою системи законодавчо-нормативних, економічно-фінансових, соціально-адаптивних та організаційних перманентних факторів і заходів, пов'язаних з виробництвом продукції (товарів, робіт та послуг)" [37, с. 3]. Що стосується дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук, то вони більшою мірою орієнтовані на особистісні аспекти мотивації. Наприклад, Ф. Подшивайлов запропонував термін "мотиваційна сфера особистості" та надав його точне визначення. Він описує це поняття як "центр особистісного простору, де взаємодіють усі індивідуальні властивості особистості, які впливають на характер складних мотиваційних процесів". Важливість цього центру полягає в тому, що він задає чітку спрямованість особистості, підтримує її психологічну стійкість, забезпечує стабільність внутрішнього світу та зберігає цілісність її структури. [63, с. 4].

Суттєву увагу дослідників привертала проблеми виявлення та комплексне дослідження різнобічного впливу численних чинників на формування мотивації праці привертало увагу багатьох науковців. Ґрунтовно цією проблематикою займалася О. Ткаченко, яка запропонувала детальну структуру багаторівневих факторів, що впливають на мотивацію праці. Вона підкреслює, що ця структура "враховує всі рівні соціуму та включає внутрішні (індивідуальні потреби людини, глибокі інтереси, важливі ціннісні орієнтири, характерні риси національного менталітету, активну ініціативність, високий рівень професійної майстерності) і зовнішні чинники (економічного, соціального характеру (рівень розвитку партнерських взаємин у соціальній сфері), організаційно-адміністративного рівня, а також інтелектуального та інноваційного спрямування)" [82, с. 5]. На думку дослідниці, впровадження саме такої комплексної системи факторів дозволяє проаналізувати сучасні тенденції формування мотиваційних процесів, визначити їхню роль у соціально-трудовах відносинах та оцінити вплив на соціально-економічний розвиток на різних рівнях: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. І. Козова, зосереджуючи увагу на аспектах навчальної



мотивації, виділяє організаційно-педагогічні, соціально-психологічні та індивідуально-особистісні чинники, що суттєво впливають на процес формування мотиваційної складової [31, с. 5]. К. Пілігрим аналізує фактори розвитку мотивації як невід'ємні структурні компоненти загального мотиваційного механізму. Учений пропонує їхню класифікацію на "чинники гальмування та стимулювання, що є необхідними для вирішення завдань управління персоналом та формування його мотивації до досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей розвитку підприємства в цілому" [61, с. 5].

Також учених цікавили питання розробки інструментарію та процедур оцінки мотивації працівників. Серед таких робіт праця С. Маклакова, який розвинув теоретико-методичні основи дослідження соціально-економічної мотивації персоналу підприємств, що поєднує методи статистичного та соціологічного аналізу та дозволяє "здійснювати поглиблену оцінку наслідків, передумов, перешкод, ефективності і дієвості соціально-економічної мотивації персоналу підприємства з відображенням впливу на інноваційні результати праці" [52, с. 20].

Не оминули увагою автори й аспекти матеріальної мотивації та стимулювання. Їм присвячені роботи О. Попадюк [66], Д. Костіна [37], Н. Кутової [41], В. Літвінова [46]. Д. Костін спрямував свої зусилля на розвиток механізму матеріального стимулювання у системі мотивації на підприємствах електроенергетики. Його розробка базується на "стратегічних параметрах та альтернативних напрямках розвитку матеріального стимулювання у системі мотивації, що дає можливість за допомогою використання результатів оцінок ступеня значущості домінуючих методів мотивації та ефективності важелів зменшити деструктивний прояв системних факторів мотиваційного впливу на рівень матеріального стимулювання трудової діяльності"[37, с. 11-12]. О. Попадюк свою роботу присвятила формуванню системи матеріальної мотивації працівників підприємств на основі балансу інтересів власників та персоналу [66].

Проведений ґрунтовний аналіз наукових джерел з даної проблематики засвідчив, що існує низка актуальних питань, яким наукова спільнота приділяє недостатньо уваги або які перебувають лише на початкових етапах розробки. Одним із найбільш значущих аспектів, на нашу думку, є недостатня концептуальна та практична розробленість теоретичних і методичних основ мотивації управлінської діяльності персоналу. Це є суттєвою перешкодою для забезпечення ефективності роботи підприємства, його функціонуванню на засадах гуманізації, адже саме "управлінський персонал є носієм інтелектуального капіталу, його навички і компетенції є ключовими елементами будь-якого успішного бізнесу і прямо впливають на показники його ефективності і ринкової привабливості" [28, с. 72]. Фактор невизначеності в соціальних системах робить управлінську діяльність мистецтвом, тому "сучасні менеджери – це системні професіонали, які сьогодні роблять ті речі, про які інші будуть думати тільки завтра" [28, с. 295].

Управлінська діяльність є переважно розумовою, має творчий характер, є складною, різноманітною та напруженою, вимагає високого рівня компетентності від працівників, які її здійснюють, а отже має і особливості мотивації (рис. 1.1)

Функціональний аналіз управлінської діяльності керівника переважає серед інших підходів (емпіричного аналізу, рольового, діяльнісно-психологічного, дименціонального, нормативного [70]) і його сутність полягає в розкритті основних функцій управління. Як зазначає В. Свистун, здійснення аналізу управлінської діяльності переважно відбувається на основі розкриття ключових функцій управління, що є, безумовно, найбільш адекватним і оптимальним способом розкриття її змісту в сучасних умовах [71]. Цей погляд на управлінську діяльність поділяють М. Дороніна, В. Лугова, Д. Серіков [18], які пов'язують ефективність управлінської діяльності керівника з його управлінською компетентністю, а саме з її функціональним та особистісним компонентами.

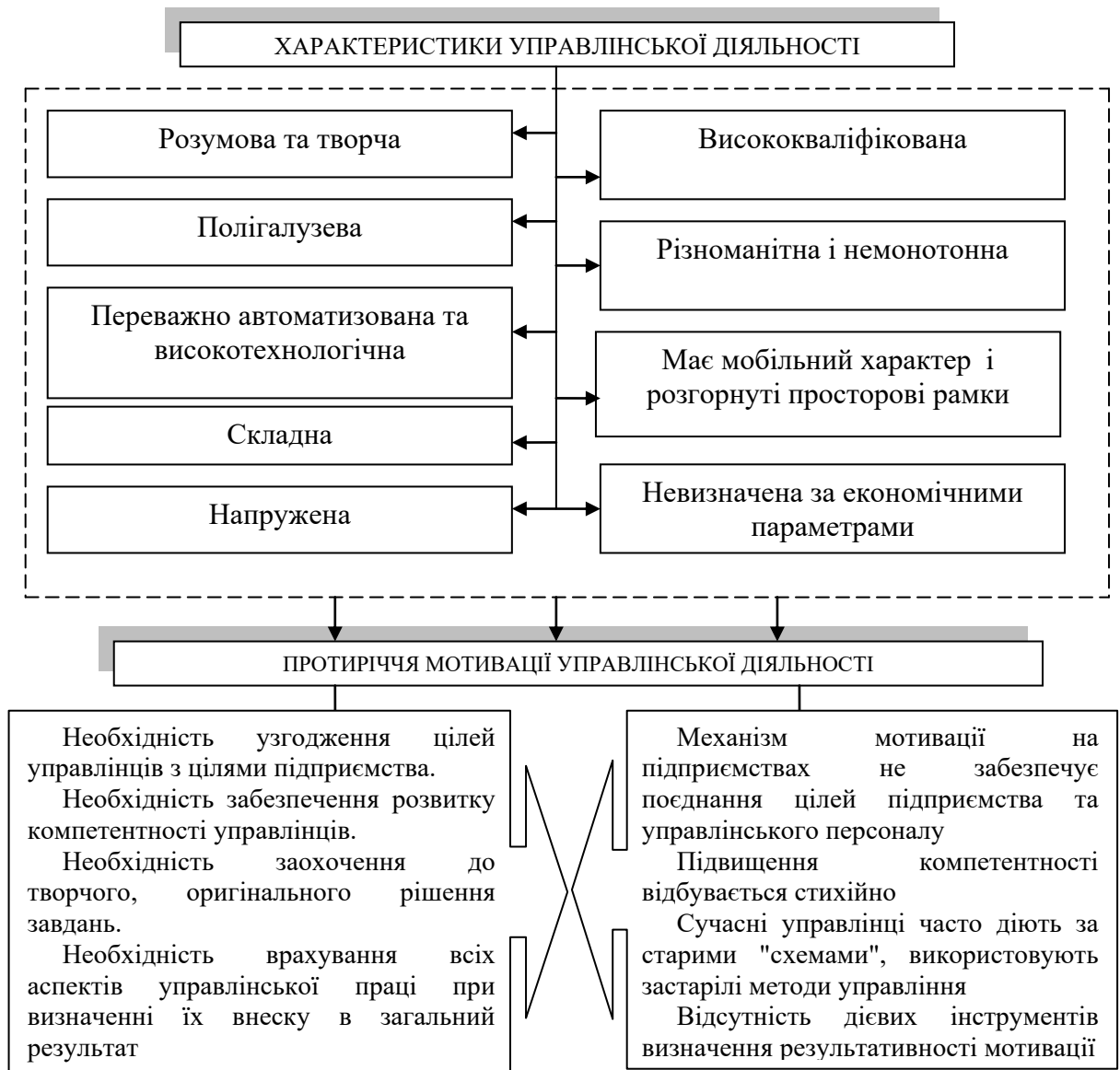


Рис. 1.1. Характеристики управлінської діяльності та особливості мотивації управлінського персоналу

Укладено автором на основі [18, 85, 70, 71]

Науковці виокремлюють такі загальні функції управлінської діяльності керівника:

цілевизначення, планування, організацію, координування, стимулювання і контролювання [18];

підготовчу (постановку мети), власне управлінську (контроль і регулювання трудових процесів), обрахунково-логічну, інженерно-конструкторську і наукову, організаторську (адміністративну) функції [114].

цілевизначення, прогнозування, планування, організацію, прийняття рішення, мотивування, комунікацію, контролювання і коригування, кадрові, виробничо-технологічні, комплексні функції [70].

У [19] виділено десять основних функцій менеджера: ставити цілі і завдання грамотно і раціонально; проводити детальний аналіз ситуацій; прогнозувати події та їхні наслідки; планувати власну діяльність та діяльність організації; приймати рішення на раціональних засадах; мотивувати персонал; організовувати роботу і налагоджувати керівництво; регулювати відносини і вирішувати конфлікти; формувати організаційну культуру і управляти нею; вести облік і контроль.

Також зростає роль управлінського персоналу в умовах економічних криз, з якими останні роки стикається наше суспільство, найбільш суттєві серед яких викликані пандемію COVID-19 та нападом РФ на Україну. В умовах антикризової діяльності управлінський персонал повинен реалізовувати наступні функції [19]:

стратегічну – розробка на основі аналізу й прогнозів нових цілей організації, нової стратегії й координації процесу планування;

адміністративну – контроль і оцінка результатів, здійснення корекції діяльності, координація її за часом, ресурсам, установа заходів заохочення і покарання;

експертно-інноваційну – постійне, цілеспрямоване знайомство з нововведеннями, їх кваліфікована оцінка й селекція, створення умов для впровадження їх в практику;

виховну – створення сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка традицій, запобігання виникненню конфліктів, формування стандартів поведінки;

лідеруючу – ініціювання діяльності, збереження єдності групи.

Сучасні науковці зазначають, що в умовах кризи значно зростає роль середнього менеджменту - керівників відділів, підрозділів, дивізіонів в організації. Саме середній лінійний менеджмент підтримує стандарти роботи

компанії та впроваджує в життя нові ідеї, забезпечує зв'язок між керівниками вищої та низової ланки [19, 45, 55, 85].

Найбільш ґрунтовну класифікацію функцій управлінської діяльності керівника розроблено В. Свистун (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Функції управлінської діяльності

Група	Функція	Зміст функції
Стратегічні функції	прогнозування	аналіз потенційних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства з урахуванням їхнього впливу на управлінські процеси
	цілепокладання	визначення основної мети функціонування підприємства, що формує загальну спрямованість його діяльності, структуру, склад підрозділів і персоналу, а також слугує основою для стратегічних рішень
	планування	розробка загальної стратегії та конкретних дій для реалізації цілей підприємства
	інноваційна	впровадження нових технологій, методів управління та форм організації для розвитку підприємства
	інтеграційна	координація різних аспектів управління з метою забезпечення їхньої узгодженості
Функції управління персоналом	мотивування	стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства та якісного виконання обов'язків
	дисциплінарна	створення організаційної культури та контроль поведінки персоналу, зокрема корекція у разі необхідності
	виховна	вплив на підлеглих через прямі (бесіди, роз'яснення) та непрямі (особистий приклад, морально-психологічний клімат) методи
	психотерапевтична	підтримка комфортного морально-психологічного середовища в колективі
	арбітражна	вирішення конфліктів різного характеру: міжособистісних, внутрішньоособистісних чи групових
	консультативна	надання допомоги працівникам у виконанні їхніх обов'язків
Виробничі функції	оперативне управління	організація виконання завдань виробничого процесу через нормування, регулювання та диспетчеризацію
	маркетингова	дослідження ринків, планування асортименту і реалізація збуту продукції.
	контролювання	забезпечення досягнення цілей підприємства через контроль діяльності підрозділів і керівників
Менеджерські функції	управлінська	розподіл і координація основних видів робіт серед працівників і керівників
	прийняття рішення	вибір оптимального варіанта дій серед різноманітних управлінських рішень
	комунікаційна	забезпечення ефективного обміну інформацією всередині підприємства та із зовнішнім середовищем
	представницька	захист інтересів підприємства або підрозділу на різних рівнях управлінської ієрархії та у взаємодії із зовнішніми партнерами
	стабілізаційна	підтримка сталого функціонування організації навіть за умов змін у зовнішньому середовищі

Узагальнено автором на основі [70, 71]

В основу обґрунтування системи управлінських функцій керівника нею було покладено основні аспекти управлінської діяльності – діяльнісний, кадровий, особистісний і виробничо-технологічний, що дозволило розподілити усі функції на чотири групи у такий спосіб: стратегічні (прогнозування, цілепокладання, планування, інноваційна, інтеграційна); функції управління персоналом (мотивування, дисциплінарна, виховна, психотерапевтична, арбітражна, консультативна); виробничі (оперативне управління, маркетингова, контролювання); менеджерські (управлінська, прийняття рішень, комунікаційна, представницька, стабілізаційна).

Виконання різноманітних управлінських функцій вимагає від управлінців поглиблених знань як щодо внутрішнього середовища підприємства (про об'єкти управління, стратегію і політику підприємства, методи та ресурси управління тощо), так і щодо зовнішнього (про стан економічного, політичного, соціокультурного середовища, про партнерів та конкурентів, стан ринків ресурсів тощо). Систему знань сучасних менеджерів наведено на рис. 1.2.

Крім того, у зв'язку із мінливістю середовища існування підприємства, постійною зміною інтересів зацікавлених осіб (власників, персоналу, споживачів тощо), розвитком науки і техніки, ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися.

Американський дослідник Х. Мінцберг [122] характеризує роботу менеджерів (управлінців) як сукупність ролей, які вони беруть на себе для здійснення цілей організації. Міжособистісні ролі охоплюють взаємовідносини менеджерів з групами та окремими особами в організації та поза нею (роль представника, лідера та пов'язуючої ланки). Інформаційні ролі менеджерів включають отримання і передачу інформації (розповсюджувач інформації та функціонер по зв'язкам із громадськістю). Ролі при прийнятті рішень пов'язані з широким діапазоном проблем (підприємець, регулювальник, розподільник ресурсів, посередник). Така різноманітність функцій та ролей вказує на складність управлінської праці, а відповідно – і на певні відмінності мотивації саме управлінського персоналу.



Рис. 1.2. Система знань сучасних менеджерів

Укладено автором на основі [19, 120]

Для позначення працівників, які здійснюють управлінську діяльність на підприємстві використовують такі поняття як управлінський персонал, менеджери, працівники управління, працівники апарату управління, керівний склад, керівники, адміністративний персонал, управлінці тощо. Наприклад, О. Міщенко до управлінського персоналу відносить як керівників, так і спеціалістів та службовців [57, с. 53]. Цю думку поділяє О. Вакульчик, вважаючи що саме їх праця, перш за все, – розумова, характеризується більш високим ступенем відповідальності порівняно з іншими категоріями [10, с. 38].

Згідно авторів [12], менеджери – це організатори виробництва, це всі працівники підприємства, крім робітників. Якщо робітники є тільки

виконавцями, то менеджери – виконавцями і управлінцями. Таке визначення охоплює поняттям менеджер не лише управлінців, тому використовувати його як синонім до поняття "управлінський персонал" необхідно з уточненнями.

У відомій роботі з менеджменту М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [121, с. 42] визначено три рівні управління: інституційний (вище керівництво), управлінський (керівники підрозділів та відділів) та технічний (низовий рівень управління). Тобто до управлінського персоналу належать лише керівники середнього рівня. Саме вони є проміжною ланкою в управлінні між рядовими співробітниками та вищим керівництвом.

О. Крушельницька та Д. Мельничук пропонують визначення управлінського персоналу як професійних працівників, чия трудова діяльність зосереджена на реалізації конкретних управлінських функцій. До цієї категорії відносяться: лінійні керівники, які є ключовими управлінцями, що безпосередньо спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробничих процесів, забезпечують ефективне використання ресурсів організації, приймають стратегічні та оперативні рішення, несуть повну відповідальність за досягнення поставлених цілей і мають повноваження приймати самостійні рішення; функціональні керівники, що займають керівні посади в окремих структурних підрозділах організації та забезпечують організаційну підтримку для лінійних керівників, сприяючи ефективному виконанню їхніх управлінських обов'язків; спеціалісти, які виконують професійні завдання, пов'язані з організаційною, технічною, інформаційною та іншою підтримкою, необхідною для реалізації управлінських функцій. Таким чином, управлінський персонал охоплює комплексну систему керівників та фахівців, що забезпечують функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей [39].

Аналіз наукових джерел показав, що поняття "управлінський персонал" можна тлумачити як занадто широко, включаючи до цієї категорії усіх працівників крім робітників, так і занадто звужено, обмежуючи цю категорію лише керівниками структурних підрозділів та відділів підприємств. У даному



дослідженні до управлінського персоналу будемо відносити керівників, працівників апарату управління та спеціалістів підприємства.

Таким чином, визнання ключової ролі людини в економічній системі, яке обумовлене ускладненням її трудових функцій, є першопричиною збагачення концепцій та ускладнення практики управління персоналом. Постійні зміни як у зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі підприємств призвели до значного посилення ролі управлінського персоналу. Зокрема, знання, вміння та навички керівників стали основою для забезпечення не лише ефективного функціонування, а й сталого розвитку організацій. Цей фактор створив передумови для необхідності розробки та впровадження ефективного інструментарію, спрямованого на стимулювання управлінського персоналу до належного виконання своїх трудових обов'язків.

Особливості управлінської праці, такі як висока напруженість, інтелектуальний характер роботи, невизначеність, що виникає через зміни економічних показників, ускладнюють процес регулювання трудової поведінки цієї категорії працівників. Це, у свою чергу, вимагає створення спеціальних умов, впровадження інноваційних форм і методів мотиваційного впливу, що дозволяють підвищити ефективність роботи управлінського персоналу.

Розв'язання цього завдання вимагає перегляду існуючих теоретичних основ мотивації в умовах зміни підходів до управління персоналом. Оскільки на сьогодні існує безліч концепцій та теорій мотивації, для забезпечення результативності управлінської діяльності можна використовувати як класичні, так і сучасні підходи та теоретичні моделі, що розкривають механізми впливу на мотивацію працівників у контексті розвитку організацій. Мотивація управлінців є складним і багатогранним процесом, що потребує застосування різноманітних методів стимулювання з урахуванням специфіки кожного підприємства та його внутрішнього середовища.

## 1.2. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію

Незважаючи на достатній та різнобічний розвиток теорії і багатий практичний досвід, проблема мотивації і досі не має однозначного і кінцевого рішення і потребує нових досліджень.

Зі зміною ставлення до працівника, визнанням діяльності управлінського персоналу одним з вирішальних чинників зростання ефективності організації, усвідомленням складності і неоднозначності факторів, які впливають на трудову поведінку менеджерів, змінюються і методи управління ними, а отже і підходи до мотивації. В більшості теорій мотивації мова йде про людину (людину праці) взагалі, тобто відсутнє виділення категорій персоналу. Тому необхідним є виконання теоретичного аналізу та визначення на його основі особливостей мотивації управлінського персоналу.

Розглянемо окремі підходи до мотивації, виділені вітчизняними і зарубіжними вченими. Велика їх кількість підтверджує тезу, про те, що це надзвичайно складний і багатоаспектний процес. Цікаву класифікацію запропонував Л. Маллінз [123], який виділив економічну концепцію мотивації, де основною рушійною силою є матеріальна зацікавленість; соціальну концепцію, згідно якої організація є соціальним середовищем, в якому соціальні потреби відіграють не останню роль; концепцію самореалізації, у якій велике значення надається психологічній основі мотивації; комплексно-особистісну концепцію спрямовану на визнання складності і неоднозначності мотивів вчинків людей.

Дж. Джордж і Г. Джоунс [105] представляють мотивацію у вигляді послідовності, яка включає такі елементи: вихідні складові (зусилля, час, освіта, витрати, кваліфікація, знання, типи поведінки на підприємстві); показники функціонування (кількість роботи, якість роботи) та результати (оплата, стабільність зайнятості, додаткова винагорода, задоволеність працею,

усвідомлення досягнень, задоволення від виконання цікавої роботи). Всі існуючі теорії мотивації розглядають різні ланки представленої послідовності.

Теорії мотивації, як зазначає А. Колот, є "сукупністю теоретичних положень, принципів, законів та закономірностей, що відображають сутність і детальний аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови для забезпечення ефективного мотивування та механізми встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення бажаних і прогнозованих результатів" [35, с. 412]. У своїй роботі він виділяє такі основні підходи та теорії мотивації: школа наукового управління, доктрина людських відносин, змістовні та процесуальні теорії, а також концепція менеджменту "людських ресурсів" [35].

О. Мачтакова пропонує класифікацію теорій мотивації, розділяючи їх на три основні групи: теорії, що зосереджуються на вивченні екзогенних факторів мотивації, таких як оточення та зовнішні чинники, які впливають на поведінку людини; теорії ендогенних факторів, які аналізують внутрішні потреби людини та її внутрішній світ; та теорії комплексного підходу, які розглядають взаємодію обох груп чинників [53].

А. Мельник, аналізуючи різноманітні наукові джерела, доводить, що теорії мотивації можна класифікувати на три основні групи: "початкові теорії, що ґрунтуються на досвіді поведінки людей і застосуванні простих стимулів і примусу; змістовні теорії, що базуються на ієрархії потреб людини, яка є основною рушійною силою трудової діяльності в сучасному виробництві; процесуальні теорії, які досліджують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і вибирає конкретну поведінку" [55].

Т. Лепейко виділяє три основні школи мотивації: західну (матеріалістичну), вітчизняну (діалектико-матеріалістичну) та неоматеріалістичну [43].

С. Фролов пропонує поділити теорії мотивації на психологічні та соціально-економічні теорії. Психологічні теорії розглядають поведінку людини як сукупність реакцій на вплив певних стимулів, тоді як у соціально-

економічних теоріях мотивації на перший план виступають наміри та цінності індивідів, які реалізують свої цілі в межах організації [19].

За класифікацією Й. Завадського [26], усі теорії мотивації можна поділити на дві категорії: ранні теорії, які включають економічні підходи до мотивації, а також мотиваційні теорії З. Фрейда та неофрейдистів; та сучасні теорії, серед яких теорії потреб, пізнавальні теорії, теорії підкріплення і теорії мотивації соціального вивчення.

У монографії В.М. Нижник та О.А. Харун наведено змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні теорії мотивації [60, с. 14].

На сьогоднішній день для України особливу важливість мають теорії мотивації, що знайшли широке застосування в теоретичних і практичних аспектах управління персоналом у країнах з розвиненими ринковими відносинами. Серед цих теорій більшість авторів виділяють змістовні теорії, основною метою яких є виявлення найповнішого переліку потреб працівника, а також визначення, як ці потреби актуалізуються. Залежно від ступеня актуалізації потреб, застосовуються відповідні системи винагород. Крім того, важливими є процесуальні теорії, які ґрунтуються на факторах поведінки людини, з урахуванням її сприйняття, пізнавальних процесів та досвіду. Вони орієнтовані на розумові процеси, що впливають на мотивацію особистості. Серед цих теорій дослідники часто фокусуються саме на тих, що описують мотиваційні механізми, зокрема теорію ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорію двох факторів Фредеріка Герцберга, теорію існування, відносин і зростання Кларенса Альдерфера, теорію потреб Девіда Макклелланда, модель Портера-Лоулера, теорію очікування Віктора Врума, теорію справедливості та теорію встановлення цілей. Це підтверджується численними дослідженнями та публікаціями, що з'являються в наукових колах в останні роки (R. Vadubi [98], Д. Бутенко [9], С.Маклаков [52] та ін), які свідчать про важливість цих теорій для ефективного управління людськими ресурсами та підвищення продуктивності праці в умовах сучасної економіки.

У більш пізніх дослідженнях автори збагачують класифікації та пропонують додаткові групи теорій. Так, М.Дороніна та ін. розглядають у своїй роботі теорії "поля" [19], а в окремих роботах ці теорії автори називають "теорії відносин" [141], хоча і у першому і у другому випадку цих роботах у якості теорій "поля" або "відносин" розглядаються теорія "Х" і "У" МакГрегора, теорія "Z" Оучі, концепції людини Е. Шейна, концепція організаційного росту Літвіна-Стрінгера, теорія орієнтації на роботу Д. Х. Голдторпа, Д. Локвуда, системи управління людськими ресурсами Р. Лайкерта, крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера, теорія поля К. Левіна. В них визначається, яким чином середовище у якому живучі організаційна культура підприємства (відносини, "поле") стимулюють трудову діяльність працівника і формують його мотиваційне середовище. Вважаємо правомірним і доцільним виділення цих теорій в окрему групу, адже останні дослідження в області управління персоналом доводять, що середовище справляє значний вплив на трудову поведінку персоналу, особливо на поведінку людей розумової праці – управлінського персоналу. Важливу роль відіграють такі аспекти як рівень розвитку організаційної культури і її відповідність цілям організації, стиль керівництва і лідерства в організації. Так на цьому наголошує О.В. Харчишина, яка стверджує, що «побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не тільки отримати конкретний економічний результат, але і запустити внутрішній механізм мотивації, мотивацію самою працею» [83, с. 230] Цієї ж думки дотримуються такі автори як L. McGregor та N. Doshi, які зазначають, що високоефективна культура максимізує виконання, мету і потенціал особистості, і зводить до мінімуму емоційний тиск, економічний тиск та інерцію, що сприяє створенню тотальної мотивації [63]; Sokro E., який довів, що організаційна культура прямо впливає на мотивацію співробітників, і опосередковано – на ефективність організації і чим краща організаційна культура, тим вище мотиваційний рівень співробітників [119];

Т. Лепейко та Д. Янієва, які зазначають наявність взаємозв'язку мотивації праці та організаційної культури, а саме "можливість реалізації глибинного мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства через компоненти її базових елементів" [44]; Н. Любомудрова, яка розглянула використання організаційної культури в мотиваційній політиці підприємства з погляду різних типів ціннісних напрямів [51]; М. Ведерніков, М. Толстюк, Д. Модіна, які визначають корпоративну культуру одним з "найважливіших факторів мотивації працівників до ефективної трудової діяльності, який дозволяє збалансувати інтереси персоналу і компанії і виробити норми, гласні та негласні правила поведінки, що забезпечують ефективну організацію праці в організації" [11].

Спроби узагальнити існуючі підходи до мотивації здійснено в роботах багатьох авторів [19, 21, 33, 45, 75, 140, 142]. Цікавий підхід до об'єднання теорій мотивації пропонує К. Наумік, яка виділяє "циклічну потребу мотивацію" [59].

Хоча спроби усвідомити та пояснити причини людської поведінки та способи впливу на неї почали з'являтися ще в працях стародавніх філософів, інтенсивне наукове осмислення проблем трудової мотивації розпочалося із зародженням капіталізму. Ще А. Сміт намагався пояснювати поведінку людини з економічної точки зору. Згідно йому, людина завжди буде намагатися поліпшити свій економічний стан, а головним мотивом її діяльності є економічний інтерес, прагнення максимальної економічної вигоди, покращення добробуту. А. Сміт зазначав, що існує лише п'ять головних умов, які компенсують малий заробіток: приємність занять, легкість і дешевизна оволодіння ним, постійність занять, більша довіра особам, які займаються ним та імовірність успіху [76, с. 66].

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллет, О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо.

Українські вчені також не залишалися осторонь проблеми мотивації та пояснення поведінки людини у роботі. А. Колота наведено численні приклади з вітчизняної соціологічної науки, що розкривають різні аспекти розвитку людських потреб та мотивації. М. Вольський підкреслював важливість поліпшення фізичних, моральних та інтелектуальних умов існування людини для забезпечення її благополуччя. Г. Цехановецький зазначав, що люди прагнуть покращити своє економічне становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок участі інших осіб у цих процесах. М. Туган-Барановський одним з перших у вітчизняній соціології розробив чітку класифікацію людських потреб, поділивши їх на п'ять основних груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, а також потреби практичного характеру. О. Леонтьєв запропонував теорію, згідно з якою мотиваційна сфера людини походить від її діяльності. У рамках цієї концепції було виведено принцип взаємної відповідності між структурою діяльності та будовою мотиваційної сфери: потреби людини відповідають її загальній поведінці, різноманітність мотивів відповідає системі діяльностей, а цілям, що формують діяльність, – упорядкованій сукупності завдань. О. Здравомислов, вітчизняний соціолог, розробив концепцію мотивів трудової діяльності, що охоплює кілька рівнів мотивації: матеріальну зацікавленість в результатах праці, зміст праці, соціальні відносини в колективі та сенс, який люди надають власній праці [35].

На нашу думку, найбільш важливим для вирішення проблем мотивації на українських підприємствах є дослідження саме сучасних теорій мотивації. Аналіз теорій, представлених в літературі, дає можливість виділити закономірності поведінки людини і на цій основі виявити основні чинники мотивації.

Розглянемо перш за все змістовні теорії мотивації. У них аналізуються внутрішні спонуки (потреби), що впливають на мотивацію. Найбільш відомими теоріями цієї групи є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда.

Сучасні дослідники продовжують розвідки у напрямку визначення ключових потреб та мотивів людини. Досить популярною у останні роки стала 12-факторна теорія мотивації Ш. Річі та П. Мартіна [129]. (табл 1.3).

Таблиця 1.3

**Узагальнення закономірностей регулювання поведінки людини, які представлено в сучасних змістовних теоріях мотивації**

Автор /Теорія	Закономірності поведінки
А. Маслоу / Теорія ієрархії потреб [116]	Поведінка людини залежить від незадоволених потреб. Потреби розподіляються на п'ять рівнів, і задоволення кожного наступного рівня можливе тільки після задоволення потреб нижчих рівнів.
К. Альдерфер / Теорія існування, відносин і зростання [96]	Поведінка людини обумовлена незадоволеними потребами трьох основних категорій: існування, відносини, особистісний ріст. Процес мотивації може йти як вгору по ієрархії потреб, так і вниз, коли неможливо задовольнити потреби вищого рівня.
Ф. Герцберг / Двофакторна теорія [107]	Поведінка людини зумовлена двома групами факторів: факторами гігієни, що стосуються умов праці та оточуючого середовища, і мотиваційними факторами, що визначають зміст роботи та відчуття її важливості.
Д. МакКлелланд / Теорія зустрічних потреб [117]	Поведінка людини формується через потреби в досягненні успіху, прагненні до влади та бажанні співпрацювати з іншими людьми
Н. Ю. Подольчак / R-теорія [62]	Поведінка людини обумовлена схильністю до ризику та прагненням досягати результатів через прийняття певних ризикованих рішень
Ш.Річі та П.Мартін / 12-факторна теорія мотивації [129]	Поведінка людини визначається рядом мотиваційних факторів, серед яких матеріальне заохочення, фізичні умови праці, організаційна структура, соціальні контакти, взаємини з колегами, визнання досягнень, прагнення до досягнення цілей, влада та вплив, різноманітність завдань, креативність, самовдосконалення та інтерес до роботи

Узагальнено автором на основі [62, 96, 107, 116, 117, 129]

Найбільший вплив на розвиток наукової думки в галузі мотивації справила теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу. Потреби людей він об'єднав у п'ять основних груп: фізіологічні потреби (пов'язані з необхідністю підтримки життєздатності організму: потреби в їжі, одязі, повітрі); потреби безпеки (прагнення до безпечного стану і стабільності: потреби у захисті від



фізіологічних і психологічних небезпек зовнішнього середовища); потреби належності і причетності (відображають прагнення індивідуума до участі у колективних діях, входження до певних об'єднань людей: потреби дружби, любові); потреби визнання і самоствердження (відображають бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, визнаними, бути конкурентоспроможними); потреби самовираження (пов'язані з прагненням людини повніше використовувати свої знання, уміння, здібності, навички, особистий потенціал, потреби у творчості). Ці потреби розташовано у жорсткому ієрархічному порядку і задоволення кожної наступної групи потреб можливе лише за умови задоволення попередньої [116].

Теорія зустрічних потреб Д. Мак-Клелланда обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання і життєвого досвіду. Потреби досягнення виявляються в намаганні людини вирішувати поставлені перед нею завдання щоразу ефективніше, самостійно приймати рішення, брати на себе відповідальність. Потреби співучасті виявляються у прагненні встановлювати і підтримувати дружні відносини, належати до різних об'єднань і приймати участь у колективній роботі, бути в активній взаємодії з людьми. Однією з основних набутих потреб за Мак-Клелландом, є потреба владарювання, яка проявляється у прагненні контролювати дії людей, впливати на їхню поведінку, брати відповідальність за дії інших. Вищезначені потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічної підпорядкованості, автор також наголошував на необхідності врахування взаємного впливу цих потреб на поведінку людини [117].

К. Альдерфер у своїх працях виокремлював три групи потреб: потреби існування (фізіологічні та потреби безпеки); потреби зв'язку (впливають з соціальної природи людини, її намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів); потреби зростання (пов'язані з бажанням задовольнити статусні мотиви, мати впевненість у собі, самоствердитись та самовдосконалитись). Ці потреби мають певну ієрархічність, проте ця ієрархія потреб передбачає і

зворотній рух, тобто посилення стимулюючої дії нижчих потреб, якщо незадоволено потребу вищого рівня [96].

За двофакторною теорією мотивації Ф. Герцберга усі потенціальні винагороди складаються із двох понять – гігієнічних факторів, пов'язаних з середовищем, де здійснюється робота (умови праці, політика підприємства, взаємовідносини з керівництвом, оплата праці тощо), і мотиваторів, пов'язаних з характером і суттю праці (досягнення, відповідальність, визнання тощо). Герцберг довів, що забезпечення факторів гігієни є недостатнім для того, щоб люди відчували задоволення від праці. Все що можуть дати гігієнічні фактори – це відсутність активного невдоволення. Лише фактори мотивації є основою задоволення від праці [107].

Ш. Річі та П. Мартін пропонують розробляти «мотиваційний профіль», що передбачає визначення найважливіших потреб особистості, тобто мотиваційного ядра працівника. Повний перелік мотиваційних чинників, запропонованих авторами, включає наступні фактори: 1) матеріальне заохочення — потреба у високому рівні доходу, матеріальних винагородах та доступі до матеріальних благ; 2) фізичні умови праці — прагнення до комфортних умов праці та бажання працювати в зручній та приємній обстановці; 3) структурування — необхідність чіткого визначення структур і правил виконання роботи, потреба в зворотному зв'язку та високий рівень організованості; 4) соціальні контакти — потреба в спілкуванні з широким колом людей, активних соціальних контактах, бажання постійно перебувати серед інших людей; 5) взаємини — потреба формувати та підтримувати стабільні довгострокові відносини, високий рівень довіри та близькості у взаєминах, прагнення до більш тісних контактів з оточенням; 6) визнання — прагнення отримувати увагу, оцінку своїх досягнень і заслуг, бажання бути визнаним і схваленим іншими людьми; 7) прагнення досягнень — потреба в постановці складних і амбітних цілей, а також досягненні ризикованих завдань; 8) влада й впливовість — прагнення до керівництва, стійка орієнтація на конкуренцію та бажання мати вплив на інших людей; 9) різноманітність і зміни

— потреба в постійних змінах, нових ініціативах, різноманітних завданнях та цілях; 10) креативність — бажання бути креативним, відкритим до нових ідей, прагнення займатися творчою діяльністю; 11) самовдосконалення — потреба у розвитку та вдосконаленні особистості, бажання бути самостійним, незалежним і розвиватися як особистість; 12) цікава й корисна робота — прагнення до виконання цікавої та корисної роботи, бажання мати роботу, що є змістовною і важливою для суспільства [129].

Проаналізовані теорії мотивації, незважаючи на певні відмінності, мають спільні риси: визначають, що в основі мотивації лежать потреби, які у свідомості працівників перетворюються на інтереси, мотиви, та, у свою чергу, спонукають людей до певних дій; обґрунтовують структуру потреб, їх характеристику, зв'язок з мотивацією.

Проведений аналіз основних змістовних теорій, дозволяє нам виділити їх переваги і недоліки, а також запропонувати способи застосування ключових положень в практиці мотивації управлінського персоналу на українських підприємствах (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Аналіз переваг, обмежень та способів використання основних  
змістовних теорій мотивації**

Теорія	Переваги	Недоліки
Теорія потреб А. Маслоу	Є досить простою у використанні Аналіз виділених груп потреб дозволяє визначити резерви мотиваційного впливу Показує необхідність задоволення різних потреб	Твердження про поетапне задоволення потреб (вищі не можуть бути задоволені без нижчих) є некоректним, так як суперечить факту, що на поведінку людини одночасно впливають декілька потреб. Не враховано індивідуальні особливості
Спосіб застосування теорії для мотивації управлінської діяльності: необхідно постійно відстежувати активні потреби управлінського персоналу; створювати ситуації, які дозволять найбільш повно задовольнити їх потреби; розвивати систему мотивації на підприємстві відповідно до змін, які відбуваються у системі потреб керівників та спеціалістів		

## Продовження таблиці 1.4

Теорія	Переваги	Недоліки
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Є досить простою у використанні. Виділення гігієнічних і мотиваційних факторів, стимулів і антистимулів дозволяє більш точно управляти трудовою поведінкою	Наявність двох факторів одночасно ("збагачення праці") не завжди є можливою. Не враховано індивідуальні особливості
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно забезпечити наявність на підприємстві двох груп факторів одночасно; однак більше уваги необхідно зосередити на мотивуючих факторах; виявити стимули і антистимули		
Теорія мотивації Д. Мак-Клелланда	Є досить простою у використанні. Виділення працівників з домінуючими потребами влади, визнання і причетності є необхідним для створення мотиваційного середовища та отримання більш ефективної роботи	Ігнорування механізму задоволення нижчих потреб українських робітників є недоцільним, так як в умовах воєнного стану, економічних криз вони мають суттєве значення для працівників. Недостатньо враховані індивідуальні особливості працівників
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> Необхідно чітко визначати яскраво виражені потреби управлінського персоналу, зокрема: для людей, які мають виражену потребу у владі, слід підготовувати та призначати на високі керівні посади, уникати призначень на посади нижчого рівня; людям, які прагнуть до досягнення успіху, варто ставити складні та амбіційні завдання, надаючи їм достатньо повноважень для їх ефективного виконання, а також забезпечувати чітку та конкретну винагороду за досягнуті результати праці; для осіб, які мають сильну потребу у причетності, потрібно створювати і підтримувати неформальні комунікаційні канали, які сприятимуть їхній соціалізації і відчуттю приналежності до колективу		
Теорія існування, відносин, росту К. Альдерфера	Є більш гнучкою з точки зору визнання того факту, що деякі потреби людей можуть складатися у іншому порядку, ніж це передбачено ієрархією. Включає регресивно-розчарувальний принцип: в разі неможливості задовольнити потребу вищого рівня працівники припиняють турбуватись про неї і регресувати до потреб нижчого рівня	Недостатньо враховані індивідуальні особливості працівників
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно постійно відстежувати потреби керівників, спеціалістів та фахівців; створювати ситуації, які дозволять найбільш повно задовольнити їх потреби; розвивати механізм мотивації управлінського персоналу відповідно до змін, які відбуваються у системі потреб. Так як працівники намагаються задовольнити численні потреби одночасно, необхідно використовувати різні засоби мотивації		

## Продовження таблиці 1.4

Теорія	Переваги	Недоліки
12-факторна теорія мотивації Ш.Річі та П.Мартіна	Застосування анкети "Мотиваційний профіль" обумовлене значним рівнем диференціації індивідуумів завдяки наявності розширеного переліку потреб, порівняно з іншими методами, а також завдяки більш чіткій класифікації мотиваційних факторів за рівнем важливості, що досягається шляхом примусового вибору під час співвіднесення зазначених факторів	Вимагає суттєвих ресурсів для отримання інформації про мотиваційне ядро працівників.
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно постійно відстежувати потреби управлінського персоналу; створювати мотиваційні профілі лінійних та функціональних керівників та провідних спеціалістів; формувати систему мотивації управлінського персоналу відповідно до змін, які відбуваються у системі потреб		

Укладено автором на основі [62, 96, 107, 116, 117, 129]

Як показує аналіз, кожна з вищезгаданих теорій має свої як позитивні, так і негативні аспекти, але всі вони приділяють недостатньо уваги індивідуальним особливостям людей, зокрема їхньому впливу на мотивацію праці. Крім того, в цих теоріях значно менш детально розглянуто процес мотивації праці, що є важливим компонентом для ефективного управління персоналом.

Для глибшого розуміння цих процесів існують процесуальні теорії мотивації праці, які акцентують увагу на когнітивних процесах, пов'язаних з мотивацією. Вони зосереджуються на розумових механізмах, через які людина обирає певний тип поведінки, щоб досягти конкретних цілей. До основних процесуальних теорій відносяться: "теорія очікування", "теорія постановки цілей", "теорія справедливості", "теорія підсилення" та "модель Портера-Лоулера". Ці теорії пропонують різні підходи до розуміння мотиваційних процесів, зокрема аналізують, як людина оцінює свої можливості досягти бажаних результатів, як ставлення до цілей та справедливості впливає на ефективність праці, а також як зовнішні чинники можуть підсилювати або послаблювати мотивацію працівників. Розглянемо також їх особливості (табл. 1.5)

**Узагальнення закономірностей регулювання поведінки людини, які  
представлено в сучасних процесних теоріях мотивації**

Автор / Теорія	Закономірності поведінки
В. Врум / Теорія очікування [138]	Сила мотивації до виконання трудової діяльності залежать від оцінки співвідношення результатів виконаної праці і витрачених зусиль, скоригованих на рівень справедливості та значимості винагороди, а також на рівень задоволеності від результатів роботи
Дж. С. Адамс / Теорія неупередженості (справедливості) [95]	Поведінка людини визначається прагненням зберегти рівновагу (справедливість) між отриманою винагородою і витраченими зусиллями, а також із винагородою інших людей, які займають аналогічну посаду.
Л. Портер, Е. Лоулер / Комплексна процесна теорія [128]	Поведінка людини, трудові зусилля залежать від привабливості та цінності винагороди, яку очікують отримати за досягнення поставленої трудової мети, оцінки ймовірності її досягнення та отримання винагороди
Л. Фестінгер / Теорія соціальних порівнянь [103]	Поведінка людини залежить від оцінки своїх досягнень через порівняння себе з іншими людьми, а не через порівняння з абстрактними або абсолютними показниками.
Б. Ф. Скіннер / Теорія підкріплення [132]	Мотивація людини визначається її минулим досвідом, зокрема наслідками її вчинків у минулому. Важливу роль у мотивації грає оцінка результатів діяльності працівника та правильне співвідношення моральних і матеріальних стимулів.
Е. Локк / Теорія постановки цілей [113]	Поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою, і які визначають напрям її дій для досягнення бажаного результату.
Ч. І. Барнард, Г. А. Саймон / Теорія організаційної рівноваги [88]	Рівновага між спонуканням членів організації до активної діяльності та їхнім реальним вкладом у досягнення цілей організації забезпечується шляхом дозованої видачі винагороди за внесок.
Т. Парсонс / Теорія "типових перемінних" та індивідуального вибору [88]	Індивід обирає свою поведінку, виходячи з конкретних ситуацій в організації. Цей вибір залежить від того, як працівник оцінює ситуацію, які його бажання в конкретний момент і як він може вплинути на події.
А. Бандура / Теорія мотивації соціального вивчення [99]	Поведінка людини пояснюється через символічні процеси, що замінюють безпосереднє вивчення й самоконтроль.
Р. Хакман, Г. Олдхем / Теорія характеристик роботи [106]	Трудова поведінка визначається такими характеристиками роботи, як її різноманітність, значимість, результативність, самостійність у виконанні завдань, а також зворотній зв'язок про виконану роботу.
П. В. Ворг / Вітамінна модель мотивації [139]	Ефективність трудової поведінки визначається правильним дотриманням принципу оптимальності у застосуванні винагороди за її розміром, видом та формою.

Узагальнено автором на основі [88, 95, 99, 103, 106, 113, 128, 132, 138, 139]

Основна ідея теорії очікування (автор В. Врум) полягає у тому, що для досягнення мети необхідно не лише мати активну потребу, а й сподіватися, що обраний тип поведінки дозволить задовольнити цю потребу та отримати бажане. Згідно цієї теорії, мотивація залежить від трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода, винагорода – валентність (ступінь задоволення винагородою). Приймаючи рішення щодо діяльності і витрачених зусиль, людина повинна визначити: чи потрібно виконувати якісь дії, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода [138]. З поняттям "очікування" Ю. Роттер пов'язує поняття "локус контролю" – стійкого уявлення про те, в якій мірі результати діяльності людини залежать від неї самої (внутрішній локус контролю), а в якій – від зовнішніх обставин (зовнішній локус контролю). Людина з внутрішнім локусом контролю виявляє більше наполегливості в досягненні поставленої мети (особливо тоді, коли раніше їй вже вдавалося досягти успіху), ніж людина з більш вираженим зовнішнім локусом контролю.

Засновником теорії справедливості є С. Дж. Адамс. Її суть у тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює свої трудові внески і результати з показниками інших людей. Тому її поведінка значною мірою залежить від того, наскільки людина задоволена результатами цього порівняння. У випадку, коли за оцінкою працівника має місце несправедливість по відношенню до нього, виникає почуття невдоволення і знижується мотивація праці [95].

Ще однією важливою теорією мотивації, що має процесуальний характер, є комплексна модель мотивації, розроблена Портером і Лоулером. Ця модель поєднує в собі елементи як теорії очікувань, так і теорії справедливості. Вона включає п'ять ключових концептів: зусилля, яке характеризується інтенсивністю і спрямованістю роботи, сприйняття – усвідомлення працівником своєї діяльності та її результатів, результати, які визначаються досягнутими цілями чи виконаними завданнями, винагорода, що є результатом праці та оцінюється в різних формах, та ступінь задоволення, що виникає на основі досягнутих результатів і отриманих винагород. Модель демонструє,

наскільки важливою є взаємодія та інтеграція цих складових у єдиній, добре організованій системі мотивації. Висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме ефективна праця, яка веде до досягнення поставлених цілей, приносить працівникові відчуття задоволення від виконаної роботи [128].

Важливий висновок теорії соціальних порівнянь, розробленої Л. Фестінгером та удосконаленої його послідовниками, полягає у тому, що на поведінку людини суттєво впливають результати порівняння з іншими. Люди порівнюють себе з іншими за різними параметрами, щоб зменшити невизначеність у різних сферах життя, і навчитися визначати Я [103].

Теорія виклику С. А. Суркова полягає у визнанні того факту, що більшість працівників є самодостатніми і відрізняються високою мотивацією, що ускладнює додаткове підвищення мотивації. Для вирішення цієї проблеми автор пропонує застосовувати додаткові ускладнення як виклик інтелектуальним здібностям цих індивідів, що, враховуючи колективний характер праці та високі особисті інтелектуальні здібності, не може сприйматися працівником без "втрати обличчя"[19].

Проблема регулювання виробничої поведінки працівників вирішувалась також у роботах американського соціолога Б. Ф. Скіннера. Винагорода за працю пов'язується з досягненням конкретних цілей у трудовому процесі. Головними в управлінні виробничою поведінкою є оцінка результатів діяльності працівника і правильне співвідношення моральних і матеріальних стимулів [132].

Теорія постановки цілей Е. Лока виходить з того, що люди тією чи іншою мірою сприймають ціль організації як свою власну і прагнуть її досягти, отримуючи задоволення від виконання необхідної для цього роботи [113].

Ч. Барнард, підкреслюючи, що найважливішим ресурсом організації є її люди, зазначав, що спонукання їх продовжувати робити свій внесок є одним із найважливіших напрямів діяльності менеджменту. Г. Саймон вбудував спостереження Барнарда в теорію організаційної рівноваги, постулатами якої є: 1) організація – це система взаємозалежної соціальної поведінки її членів; 2)



кожен учасник роблячи внесок у діяльність організації отримує від неї заохочення; 3) взаємодія організації та її членів будуть продовжуватись до тих пір, поки вони вважають, що стимули вищі, ніж їхній внесок; 4) вклади всіх учасників забезпечують пул ресурсів, у тому числі для вироблення стимулів; 5) таким чином, організація є «платоспроможною» лише доти, доки внески є достатніми для забезпечення стимулів, необхідних для підтримки внесків [146].

Вітамінна теорія мотивації П. Ворра акцентує увагу на важливості досягнення оптимального балансу винагород, адже надмірне використання окремих мотиваційних чинників замість бажаного ефекту може завдати шкоди. Він класифікував мотиваційні чинники на дві групи в залежності від їх впливу на поведінку людини і провів аналогію з дією різних вітамінів на здоров'я людини. П. Ворр підкреслює, що для забезпечення стабільного рівня задоволеності роботою людина потребує певної мінімальної порції дев'яти ключових змінних факторів, а саме: SE-змінні – це гроші, фізична безпека, соціальна позиція, що має значення для індивіда, а також умови, які сприяють самореалізації; AD-змінні – зовнішні цілі, різноманітність, чіткість і ясність завдань, контроль за виконанням роботи, використання професійних навичок і міжособистісні контакти. П. Ворр зазначає, що високий рівень SE-змінних покращує фізичний та психологічний стан людини до певної межі, після чого додаткові зміни не призводять до значного результату, а лише підтримують стабільний рівень задоволення. У свою чергу, AD-змінні на початковому етапі можуть покращити стан працівника, але надмірне їх застосування має зворотний ефект: високий рівень контролю, занадто велика кількість завдань, а також численні цілі можуть призвести до перенапруження та стресу. Надмірна різноманітність завдань і постійні міжособистісні контакти можуть знижувати концентрацію і негативно впливати на досягнення результатів. Занадто велика структурованість роботи, у свою чергу, обмежує самоконтроль і можливості для розвитку, що знижує загальний рівень мотивації та ефективності працівника [139].

Переваги і недоліки найбільш відомих процесних теорій мотивації, а також способи їх застосування до мотивації управлінського персоналу підприємства представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Аналіз сутності основних процесних теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
Теорія очікування	Дозволяє встановити співвідношення між результатами (ефективним виконанням) і винагородою	Не враховуються індивідуальні особливості працівників і організацій. Складність реалізації в силу високої суб'єктивності оцінок і очікувань
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно співставити і привести у відповідність винагороди і потреби управлінського персоналу; винагороджувати тільки за ефективну роботу, сформувавши високий, але досяжний рівень результатів, очікуваних від працівника; слідкувати за рівнем самооцінки працівників, рівнем делегованих повноважень, їх професійних знань і навичок		
Теорія неупередженості (справедливості)	Враховується справедливості винагороди, яку отримує працівник за роботу. Сприяє двосторонньому спілкуванню керівників і підлеглих	Визначення справедливості винагороди є суб'єктивним процесом як з боку працівника, так і керівника, який складно узгодити. На оцінку значний вплив справляють амбіції працівника. Потребує значних фінансових та інших ресурсів
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно ознайомити менеджерів з "правилами", за якими буде здійснюватись розподіл винагород згідно з вкладом; дати роз'яснення щодо перспектив кар'єрного росту за зусилля; постійно підтримувати двосторонній зв'язок		
Теорія постановки цілей	Пов'язуються цілі і винагороди. Зростають зобов'язання по досягненню цілей. Є досить простою у використанні	Не враховуються індивідуальні особливості працівників, а також характер роботи
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> Необхідно встановлювати чітко визначені цілі перед менеджерами, які повинні мати конкретні атрибути та характеристики. Ці цілі повинні бути детально описаними, з чіткими критеріями вимірювання, реалістичними і досяжними. Також важливо забезпечити безпосередній та прозорий зв'язок між досягненням цілей і отриманням винагород		
Теорія підкріплення	Пов'язуються підкріплення і бажана поведінка: поведінка, яка має позитивні (приємні) наслідки, швидше всього повторюється, а поведінка, яка має негативні (неприємні) наслідки – ні. Є досить простою у використанні	Бажана поведінка схильна припинятись, якщо підкріплення не продовжується. Акцент на негативне підкріплення і покарання згубно впливає на організацію

## Продовження таблиці 1.6

Теорія	Переваги	Недоліки
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> для ефективного впливу на поведінку управлінського персоналу необхідно активно використовувати механізми позитивного і негативного підкріплення, винагородження та покарання, що дозволяють зміцнити бажану поведінку та ослабити небажану. Основну увагу слід приділяти позитивному підкріпленню, яке сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, формуючи довготривалу сприятливу поведінку		
Модель Портера-Лоулера	Пов'язуються виконання роботи і задоволеність	Оцінка здібностей і рис характеру є суб'єктивною і може не відповідати дійсності. Вибір адекватної винагороди є досить обмеженим для українських підприємств
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно співставити і привести у відповідність винагороди і потреби управлінського персоналу; винагороджувати тільки за ефективну роботу, винагорода повинна бути адекватною зусиллям і результатам		
Вітамінна модель мотивації	Акцентує увагу на важливості збалансованого використання мотиваційних чинників, що призводить до оптимальної винагороди працівника	Модель не завжди підходить для всіх типів працівників чи організацій. Модель може бути недостатньо гнучкою в умовах постійних змін. Є занадто спрощеною
<u>Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу:</u> необхідно співставити і привести у відповідність винагороди і потреби управлінського полягає в підборі і правильному співвідношенні SE- і AD-змінних (гроші, фізична безпека, соціальні зв'язки, зовнішні цілі тощо), що відповідають потребам і бажанням управлінців. Важливо не лише забезпечити мінімально необхідні умови для адаптації, але й урахувати, що надмірне використання AD-змінних (наприклад, надмірний контроль, велика кількість завдань) може призвести до стресу та зниження мотивації. Отже, винагорода має бути адекватною до зусиль і результатів, забезпечуючи сталий і оптимальний рівень мотивації.		

Укладено автором на основі [88, 95, 99, 103, 106, 113, 128, 132, 138, 139]

В сучасних умовах велику роль в управлінні трудовою поведінкою працівників відіграє середовище існування і організаційна культура підприємства, які формують відповідні орієнтації працівників, тому доцільним також є аналіз теорій "поля", таких як теорія "X" і "Y" Мак-Грегора, теорія "Z" Оучі, теорія Шейна, теорія Літвіна-Стрінгера, а також більш сучасні, зокрема теорія організаційної культури та тотальної мотивації Л. МакГрегор, Н. Доші (табл. 1.7).

**Узагальнення закономірностей регулювання поведінки людини, які  
представлено в сучасних мотиваційних теоріях "поля"**

Автор / Теорія	Закономірності поведінки
Д. Мак-Грегор / Теорія X і Y [118]	Згідно з теорією X, працівники є ледачими, безініціативними, вони працюють лише під тиском і примусом, для них найкраще підходить жорстке та авторитарне керівництво. Водночас, за теорією Y, інші працівники можуть проявляти високу самоініціативу, здатні до самоорганізації та отримують задоволення від самого процесу праці, незалежно від зовнішнього контролю.
В. Оучі / Теорія Z [126]	У цій теорії головним елементом для досягнення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті. Це передбачає демократичний стиль керівництва, активне залучення підлеглих до прийняття важливих рішень, а також взаємну довіру, тактовність та близькість між керівництвом і працівниками.
Д. Х. Голдторп, Д. Локвуд, Ф.Бехвер, Дж. Платт / Теорія орієнтації на роботу [136]	Поведінка працівника безпосередньо залежить від пріоритетних орієнтацій, характерних для членів організації. Це може бути інструментальна орієнтація, орієнтація на бюрократичні процеси, орієнтація на співучасть або професіоналізм, що визначає їхнє ставлення до роботи та колективу.
Р. Лайкерт / Системи управління людськими ресурсами [111]	Стиль керівництва має вирішальний вплив на продуктивність праці. Залежно від того, який стиль керівництва застосовується (авторитарний, демократичний чи підтримуючий), ефективність роботи персоналу може значно змінюватися.
Е. Шейн / Концепції людини [130]	Згідно з концепцією раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, працівники отримують мотивацію від різних чинників, таких як економічні (заробітна плата, бонуси) та соціальні (визнання, взаємодія з колегами, підтримка з боку керівництва) фактори.
Ф. Тромпенаарс, С. Хемпден-Тернер / Крос-культурна мотивація [137]	Мотивація працівників значною мірою залежить від міжнародних культурних відмінностей. Різні культурні контексти можуть впливати на спосіб, у який індивідууми ставляться до праці, взаємодії з іншими, а також на рівень їхнього залучення до організаційних процесів.
К. Левін / Теорія поля [110]	Поведінка людини є функцією не тільки особистісних факторів (психологічний стан, індивідуальні переконання та установки), але й факторів оточення, таких як соціальна ситуація, культурні норми та зовнішній вплив.
Г. Літвін, Р. Стрінгер / Концепція організаційного росту [112]	Ставлення працівників до виробництва, людей, творчості та інших аспектів організаційного процесу формується під впливом організаційної культури та соціального середовища, у якому вони знаходяться. Це включає як етичні стандарти, так і вплив соціальних взаємин.
Л. МакГрегор, Н. Доші / Теорія організаційної культури та тотальної мотивації [119]	Тотальна мотивація (ТоМо) досягається в організаціях, які мають високоефективну культуру. Ця культура охоплює всі рівні організації, забезпечуючи мотивацію через сприятливу атмосферу, взаємопідтримку та залучення всіх членів колективу до спільної мети.

Узагальнено автором на основі [110, 111, 112, 118, 119, 126, 130, 136]

Важливою віхою в розвитку теоретичних поглядів у галузі мотивації є теорія "X" і "Y", яку запропонував відомий соціолог Д. Мак-Грегор. Згідно з теорією "X", людина неохоче прагне виконувати трудові обов'язки, тому основними методами управлінської діяльності повинні бути такі заходи, як

стимулювання, постійний контроль і покарання. Водночас, теорія "У" передбачає, що людина має свободу у виборі своїх дій, здатна працювати самостійно, без необхідності постійного нагляду, а також що виявлення довіри до такої особи підвищує її впевненість у власних силах, зміцнює відчуття колективізму, лояльності та підвищує рівень продуктивності праці. Ці позитивні ефекти реалізуються через процеси децентралізації, розширення трудових функцій, що стимулює працівників брати на себе відповідальність і задовольняти свої соціальні потреби, а також потреби в самоповазі [118].

На основі вивчення японського досвіду, дослідник У. Оучі запропонував удосконалений варіант теорії "У", який отримав назву теорія "Z". За цією теорією колективи, організовані традиційно, не відчують дефіциту творчості чи винахідливості, однак їм бракує духовних стимулів, дисципліни, відданості своїй справі, а також віри в нововведення. Без цих елементів важко забезпечити зростання продуктивності праці. Основою цієї теорії є принцип співучасті, що передбачає демократичний стиль керівництва, активне залучення підлеглих до прийняття рішень, взаємну довіру, тактовність і близькість між керівництвом і працівниками, що є основою для підвищення ефективності діяльності працівників [126].

Теорія орієнтації на роботу, запропонована Д. Х. Голдторпом і Д. Локвудом, ґрунтується на припущенні, що поведінка людини безпосередньо залежить від пріоритетних орієнтацій. Автори виділяють чотири основні орієнтації: 1) інструментальна, коли член організації розглядає роботу як засіб для отримання необхідної фінансової винагороди, що дозволяє підтримувати рівень життя, відповідний його соціальному статусу; 2) бюрократична орієнтація, яка полягає в лояльності до встановлених норм і правил організації, а також у прагненні до бездоганної служби, що забезпечує просування по службі і гарантії членства; 3) орієнтація на основі солідарності, коли робота в організації сприймається як групова діяльність, яка приносить як громадське, так і фінансове винагородження; 4) професійна орієнтація, коли працівник

отримує задоволення від змістовної роботи, що вимагає високих спеціалізованих знань [136].

У межах теорій "поля" також розвивається теорія систем управління людськими ресурсами Р. Лайкерта. За його твердженням, продуктивність праці безпосередньо залежить від стилю керівництва в організації. Р. Лайкерт зробив висновок, що стиль управління, який акцентує увагу на людині, майже завжди сприяє підвищенню продуктивності праці [111].

Згідно теорії крос-культурної мотивації, авторами якої є Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер, на мотивацію значний вплив справляють міжнаціональні культурні відмінності [137]. Таку точку зору підтримують і українські науковці М. Дороніна, Л. Сасіна, Т. Голубева, які досліджують теоретико-прикладні аспекти категорії "трудовий менталітет" [18].

Г. Літвін, Р. Стрінгер запропонували концепцію організаційного росту, згідно якої ставлення працівника до виробництва, людей, творчості та ін. формується під впливом організаційної культури, соціального середовища. Саме ці фактори є основою ефективності організації [112].

Л. МакГрегор, Н. Доші дослідили вплив організаційної культури на формування мотивації працівників. Вони визначили, що тотальна мотивація може бути сформована лише за наявності високоефективної культури, яка максимізує виконання, мету та потенціал працівників, і зводить до мінімуму емоційний тиск, економічний тиск та інерцію [119]

Переваги і недоліки теорій "поля", а також способи їх застосування для мотивації управлінського персоналу підприємства представлено в табл. 1.8.

Аналіз сучасних теорій мотивації (змістовних, процесних, циклічних та теорій поля) показав, що загально визнаної концепції мотивації управлінського персоналу не існує.

Тому, для забезпечення наукового підґрунтя мотивації управлінського персоналу, у роботі було систематизовано та узагальнено положення цих теорій мотивації та отримано ряд висновків.

### Аналіз сутності основних теорій "поля"

Теорія	Переваги	Недоліки
Теорія Літвіна-Стрінгера	Визначає вплив соціального середовища і організаційної культури	За наявності сильної організаційної культури, впровадження змін ускладнюється, нові цінності і ідеали не сприймаються
Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу: необхідно визначити бажані для організації цінності, норми, правила поведінки, впроваджувати їх, виховувати у управлінського персоналу почуття приналежності до організації, колективу		
Крос-культурна мотивація	Виділення особливостей національного менталітету, культурних відмінностей українців дозволяє сформулювати відповідну систему стимулів	Не враховано індивідуальні особливості працівників
Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу: необхідно при розробці механізму мотивації управлінського персоналу враховувати ментальність, спиратися на такі риси як колективізм, прагнення справедливості, терпимість, довірливість, альтруїзм тощо		
Теорія Р. Лайкерта	Є простою у використанні Визначає вплив стилю керівництва на працівників	Складність зміни стилю керівництва
Спосіб застосування теорії для мотивації управлінського персоналу: необхідно створити умови для плідної праці менеджерів різних рівнів, корегувати поведінку керівника в залежності від очікувань працівників, підтримувати дух соціального партнерства, не допускати загострення конфліктів		
Теорія орієнтації на роботу Д. Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Враховано пріоритетні орієнтації персоналу, що дозволяє реалізувати індивідуальний підхід	Складність застосування за відсутності відповідного фінансового забезпечення
Спосіб застосування моделі для мотивації управлінського персоналу: необхідно визначити типи працівників в залежності від пріоритетних орієнтацій та сформулювати систему винагород відповідно до цього		
Теорії X, Y, Z	Враховано індивідуальні особливості працівників	Не передбачено можливість зміни моделі поведінки працівників від X до Y чи Z
Спосіб застосування моделі для мотивації управлінського персоналу: необхідно створити середовище, найбільш сприятливе для виявлення менеджерами своїх кращих якостей, відданості цілям організації. Цьому сприятимуть такі фактори як: гарантія зайнятості, дух колективізму і довіра між працівниками та керівництвом тощо		
Теорія тотальної мотивації Л. МакГрегор, Н. Доші	Визначає вплив організаційної культури на мотивацію	Складність формування такого типу культури
Спосіб застосування моделі для мотивації управлінського персоналу: необхідно формувати ефективну культуру на підприємстві, яка буде забезпечувати використання потенціалу працівників, мотивацію роботою, гармонізацію цілей		

Укладено автором на основі [110, 111, 112, 118, 119, 126, 130, 136]

По-перше, трудова поведінка працівників визначається складними і неоднозначними чинниками і є в значній мірі непередбачуваною.

По-друге, чисельні теорії і концепції мотивації, незважаючи на їх ґрунтовність, не дозволяють ефективно мотивувати управлінський персонал, адже кожна з них розкриває і моделює окрему, обмежену сторону діяльності людини.

По-третє, застосування на підприємствах окремих теорій мотивації для мотивації управлінського персоналу має як суттєві переваги, так і обмеження. Для того, щоб перебороти таку однобічність і обмеженість, доцільно поєднати ключові ідеї різних теорій, так як вони доповнюють одна одну. Такий підхід дає змогу подолати їх обмеження та повною мірою скористатися перевагами.

Для ефективного управління персоналом необхідно постійно виявляти актуальні потреби управлінського складу, а на їхній основі розробляти та впроваджувати ефективну систему винагород. Винагорода повинна прямо залежати від трудового внеску працівника, що забезпечить дотримання принципу справедливості та сприятиме підвищенню рівня задоволеності роботою. Водночас важливо створювати умови для розвитку потреб управлінського персоналу в напрямках, які є стратегічно важливими для підприємства. Інтеграція індивідуальних особливостей кожного працівника в управлінські процеси дозволяє максимально реалізувати їхній потенціал.

Збагачення сучасних теорій мотивації та розширення гуманістичних підходів до управління вимагають ретельного перегляду й уточнення основних понять, пов'язаних із мотивацією. Новітні тенденції зосереджуються на потребі враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, які впливають на продуктивність і задоволеність працівників. Таким чином, важливо не лише формувати систему винагороди, але й забезпечувати розвиток мотиваційного середовища, яке стимулює самореалізацію й професійне зростання управлінського персоналу. У результаті це допоможе підвищити ефективність роботи всієї організації.



### 1.3. Розвиток понятійного базису та обґрунтування змісту елементів системи мотивації управлінської діяльності

Дослідження змісту та чітке формулювання основних понять, які є ключовими у різних теоріях мотивації, створює передумови, необхідні для формування ефективної системи мотивації управлінської діяльності персоналу.

По-перше, розглянемо більш детально сутність поняття мотивація (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

#### Поняття "мотивація" у працях вітчизняних та зарубіжних вчених

Автор	Визначення	Ключові слова
Дворецька Г.В [14]	Мотивація є сукупністю спонукальних причин та потреб, які впливають на поведінку людини в конкретних ситуаціях, змушуючи її діяти певним чином	Комплекс спонукальних причин, потреб
Долішній І.М., Колодійчук А.В. [16]	Мотивація праці управлінського персоналу підприємства являє собою двоєдиний процес: з одного боку, це внутрішньоособистісне самостійне формування мотиву як підстави для трудової поведінки, а з іншого — зовнішньо організований процес активізації внутрішнього спонукання працівників для досягнення цілей організації в межах їх посадових обов'язків та згідно з планом діяльності підприємства	Двоєдиний процес
Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. [27]	Мотивація в широкому розумінні – це сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до дій, визначають її поведінку та форми діяльності, спрямовуючи їх на досягнення як особистих, так і організаційних цілей	Сукупність рушійних сил
Канфер, Р., Фрезе М., Джонсон, Р. Е. [109]	Мотивація — це психологічна сила, що викликає складні процеси цілеспрямованих думок і поведінки, які орієнтовані на досягнення конкретної мети. Ці процеси взаємодіють з внутрішніми психологічними силами людини та зовнішніми факторами, визначаючи напрям, інтенсивність і сталість її поведінки	Психологічна сила
Колот А. М. [34]	Мотивація є характеристикою психологічного стану людини, що відображає її потреби, інтереси, настанови в конкретний момент часу і визначає рівень її трудової активності. Це також процес, що сприяє свідомому вибору типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка може стимулювати до певних дій чи бездіяльності	Психічний стан та процес

## Продовження таблиці 1.9

Автор	Визначення	Ключові слова
Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. [39]	1) Мотивація — це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність; 2) довготерміновий вплив на працівників для зміни структури їх ціннісних орієнтацій, формування мотиваційної системи й розвитку трудового потенціалу	1) Бажання працівника 2) вплив на працівників
Пономаренко В.С. [65]	1) З боку організації мотивація є цілеспрямованим впливом на особистість з урахуванням її потреб, ціннісних орієнтацій і рівня культури; 2) З боку працівників це процес психологічного обґрунтування своїх дій в контексті їх діяльності	1) Цілеспрямований вплив 1) процес психологічного обґрунтування своєї діяльності
Співак В.В. [80]	Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку і форми діяльності, спрямовуючи їх на досягнення особистих цілей і цілей організації	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил
Сивицька І.Г., Синиченко А.В. [73]	Мотивація діяльності персоналу — це єдність двох процесів: 1) внутрішньоособистісне формування мотиву, що є основою поведінки працівника; 2) спонукання до ефективної праці себе та інших учасників трудового процесу	1) Внутрішньо-особистісний процес 2) спонукання себе та інших
Христофоров І. [84]	Мотивація є сукупністю психологічних явищ, що відображають наявність у психіці людини готовності до досягнення поставленої мети	Сукупність психологічних явищ
Черрі К. [100]	Мотивація є процесом, що ініціює, спрямовує і підтримує цілеспрямовану поведінку людини	Процес
Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. [94]	Мотивація персоналу є поєднанням різних складників, зокрема спонукання до ефективної трудової діяльності, заохочення до стабільної зайнятості, розвиток конкурентоспроможності працівника та задоволення потреб	Спонукання персоналу

Узагальнено автором на основі [14, 16, 27, 34, 39, 65, 73, 80, 84, 94, 100, 109]

Як свідчить аналіз наукової літератури, поняття мотивації інтерпретується по-різному. Деякі дослідники трактують мотивацію як сукупність спонукальних факторів, які спричиняють певну поведінку, рушійних сил, що активізують діяльність, або як комплекс спонукальних причин і внутрішніх потреб, які визначають вчинки людини. Інші визначення розглядають мотивацію як потяг чи потребу, що виникає в результаті впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, спонукання до певних дій, або як процес спонукання, що забезпечує цілеспрямований вплив на особистість. Мотивація

також може бути трактована як процес психологічного обґрунтування своїх дій або бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність, зокрема шляхом досягнення особистих або професійних цілей. Окрім того, мотивацію розглядають як довготерміновий вплив на працівників, який забезпечує сталий розвиток їхньої діяльності. Загалом, усі існуючі визначення мотивації можна поділити на дві основні групи. Перша група зосереджується на мотивації як на статичному утворенні, тобто як на сукупності різних факторів, причин або мотивів, які можуть стимулювати діяльність [14, 27, 84]. Друга група трактує мотивацію як динамічний процес, механізм, що постійно змінюється та розвивається, впливаючи на поведінку людини [34, 73, 100]. Деякі автори пропонують розглядати мотивацію не лише як процес, а й як систему, що включає в себе взаємодію різних елементів, які забезпечують ефективне функціонування організації чи особистості [16, 39, 65].

Хоча на перший погляд тлумачення мотивації значно різняться, однак у цих трактуваннях немає протиріччя, адже, як і будь-яке явище, мотивацію можна розглядати у статиці і у динаміці, тобто найбільш точно сутність мотивації розкривається, якщо розглядати її двояко.

Використовуючи такий підхід, дамо наступне визначення: мотивація – процес цілеспрямованого впливу на систему спонукальних факторів (потреб, інтересів, мотивів), які визначають поведінку людини, з метою досягнення певних цілей.

Якщо зупинитись на мотивації саме управлінської діяльності, то визначення матиме наступний вигляд (рис. 1.3).

Як показують дослідження наукової літератури [19, 60, 92, 94], вчені користуються також терміном "механізм мотивації" як своєрідним синонімом терміну "мотивація". На нашу думку, таке трактування термінів є помилковим. В цьому можна переконатись, якщо більш детально розглянути сутність і зміст поняття "механізм", визначити особливості, притаманні механізмам будь-якої природи.



Рис. 1.3. Визначення поняття "мотивація управлінської діяльності"

Укладено автором

Ми погоджуємося із І. Сорокою, що мотиваційний механізм – це механізм реалізації мотивації праці, який є цілісним інструментарієм щодо перетворення мотивації-потенції на мотивацію-реальність [114, с. 23].

Поряд з поняттям "мотивація" часто використовують термін "стимулювання". Термін "стимулювання", так само як і термін "мотивація", має подвійне значення. В одному випадку під стимулюванням розуміють систему, тобто комплекс відповідних засобів (форм, методів) впливу. В іншому – процес використання конкретних стимулів. Ми погоджуємося з думкою, що хоча і мотивація, і стимулювання – це спонукання, але поняття мотивація більш широке. Стимулювання – зовнішній відносно працівника процес впливу, спонукання до певних дій. Водночас мотивація і стимулювання є взаємозалежними, тобто система і процес стимулювання справляють певний вплив на систему і процес мотивації і навпаки. Розширене трактування терміна "мотивація" визначає його як загальну детермінацію поведінки взагалі, включаючи в неї усі види спонукань: потреби, інтереси, мотиви, цілі.

Ряд авторів визначають мотивацію як сукупність елементів, при реалізації яких людина здійснює певну трудову діяльність [27, 94]. Найбільш значущими етапами процесу мотивації поведінки через потреби є: виникнення потреби; формування мотиву потреби; визначення цілі; формування мотиву цілі; дія, задоволення потреби та ін. Крім цього, автори Л. Шаульська, Н. Романова вживають замість терміна "мотивація" словосполучення "мотиваційний механізм" і вважають, що його зміст складають потреби, інтереси, стимули, мотиви, заінтересованість, задоволення потреб [92, с. 37]. Г. Дворецька мотиваційний механізм розглядає як сукупність потреб, мотивів, стимулів, дій ефекту [14, с. 218]. Погоджуємося із авторами важливий вплив на поведінку людини, у тому числі і трудову, справляють цінності, ціннісні орієнтації і соціальні норми, які є елементами системи соціокультурного регулювання.

Виходячи з наведених визначень, взаємозв'язок основних понять, що визначають трудову поведінку, можна представити у вигляді такої послідовності (рис. 1.4).

Розглянемо більш детально наведені терміни, зокрема розкриємо їхню сутність, звертаючи увагу на важливість міждисциплінарного підходу. "Міждисциплінарність – це науково-педагогічна новація, яка сприяє розвитку здатності побачити, розпізнати та сприйняти те, що залишається недоступним в межах однієї окремо взятої науки (дисципліни) з її специфічним, вузько орієнтованим об'єктом, предметом і методами дослідження"[116]. Міждисциплінарний підхід відкриває нові можливості для комплексного аналізу явищ, оскільки дозволяє поєднувати різні наукові перспективи і підходи для досягнення більш глибокого розуміння складних проблем. Проблеми мотивації праці є предметом дослідження багатьох різних наук, при цьому кожна з них зосереджується на своєму аспекті, розглядає їх по-своєму.

Основні складові мотивації, такі як потреби, інтереси та цінності, мають вирішальне значення в усіх аспектах соціального життя і взаємодії між людьми. Вони пронизують різноманітні сфери суспільних відносин, і тому є загальними категоріями для всієї сукупності суспільних наук.

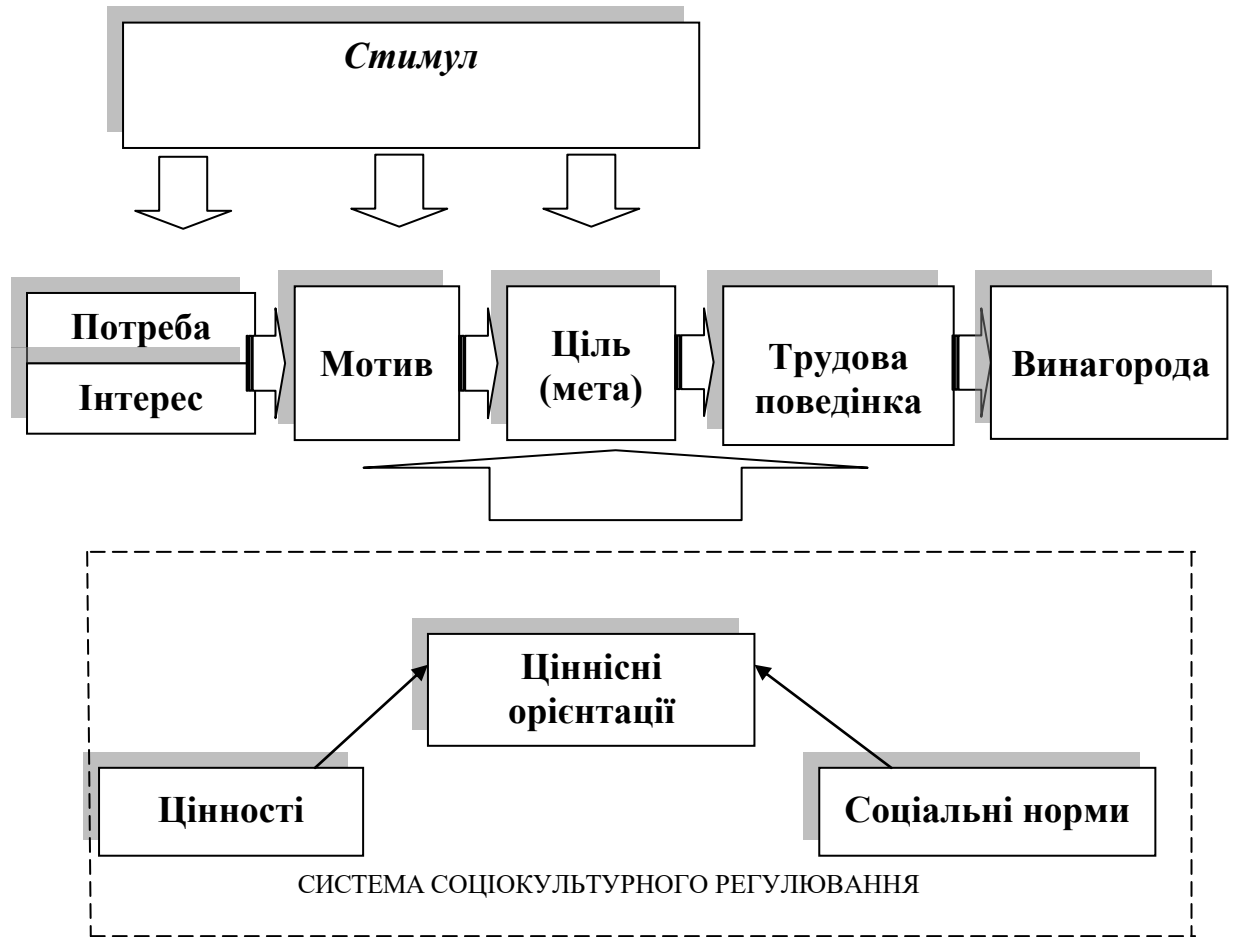


Рис. 1.4. Взаємозв'язок понять, що визначають трудову діяльність

Укладено автором на основі [14, 19, 27, 33, 35, 60, 92]

Кожна з цих наук, в тому числі економіка, соціологія та психологія, звертається до цієї тематики, хоча й у різних контекстах і з різними акцентами. Трудова поведінка, а отже й мотивація, є надзвичайно складним і багатогранним феноменом, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти. У цьому процесі органічно переплітаються об'єктивні та суб'єктивні чинники, загальні тенденції та специфічні особливості, соціальні, економічні, морально-психологічні та біопсихічні елементи, вольові й емоційні фактори, свідомі й несвідомі мотиви. Тому для ефективного дослідження мотивації важливо спиратися на досягнення таких наук, як економіка, соціологія та психологія, оскільки кожна з них вносить важливий вклад у розуміння цього явища.

Крім того, під час аналізу мотиваційних понять варто враховувати теоретичні основи і концептуальні підходи до мотивації. Зокрема, змістовні теорії мотивації використовують терміни "потреба", "мотив", "інтерес", в той час як процесні теорії акцентують увагу на поняттях "мета", "стимул", "трудова поведінка", "винагорода". Теорії "поля" акцентують поняття "цінності", "ціннісні орієнтації", "соціальні норми".

Вивчення проблеми мотивації починається з визначення поняття "потреба", оскільки саме потреби є рушійною силою, що активізує організм і орієнтує його поведінку на пошук необхідного для існування. Потреби спонукають людей до дії та певної діяльності, що є їх основною функцією. У науковій літературі існують різні трактування поняття "потреба". Зокрема, потреба розглядається як нужда, як об'єкт задоволення цієї нужди, як відсутність необхідного блага, як важлива цінність або як внутрішня необхідність.

Деякі автори, наприклад, Й. Завадський, трактують потребу як стан нужди в чомусь, як нерівновагу, дефіцит, що змушує людину діяти для усунення цього дефіциту [26]. Хоча терміни "потреба" і "нужда" часто використовуються як синоніми, вони не є рівнозначними за змістом. Згідно з деякими науковими підходами, потребу слід розглядати не як саму нужду, а як її відображення у свідомості людини.

Розповсюдженим є підхід, який визначає потреби як відображення в свідомості людини того предмету чи явища, яке здатне задовольнити її нужду. Причиною такого ототожнення потреби та її предмету задоволення є те, що у стереотипних ситуаціях поява потреби часто асоціюється з образами тих об'єктів чи дій, що раніше задовольняли цю потребу. Потреба також може бути розглянута як необхідність, тобто залежність від чогось або когось, що є важливим для збереження і розвитку організму чи особистості [19]. Однак, необхідність більшою мірою вказує на вимушеність і обов'язок, а також на залежність від конкретних умов чи факторів середовища, необхідних для збереження життєдіяльності, і тому не є рівнозначною поняттю потреби.

Точку зору на потребу як стан (в тому числі і як стан напруги) розділяє велика кількість вчених [19, 33, 75]. Згідно словника з психології, потреба – стан індивіда, який створюється нуждою в об'єктах, необхідних для його існування, і який виступає джерелом його активності [90].

У нашому дослідженні потреба буде трактуватися як відображення в свідомості людини необхідності в чомусь, яке стосується як фізіологічних, так і психологічних аспектів її існування. Зокрема, це стосується потреб організму (біологічні потреби, які визначають фізіологічне функціонування людини) і потреб особистості (соціальні і духовні потреби, які охоплюють психологічні та емоційні аспекти). Потреба викликає внутрішню напругу, яку ми можемо охарактеризувати як "потребовий стан", і це, у свою чергу, призводить до психічної активності, спрямованої на пошук необхідного об'єкта чи умов для досягнення поставленої мети. Що стосується потреб особистості, то зазвичай мається на увазі не просто окремі бажання чи вимоги, а цілу систему потреб — специфічно організовану сукупність різноманітних типів і класів потреб, які внутрішньо взаємопов'язані і підпорядковуються певним закономірностям, що регулюють їх формування та актуалізацію в процесі життєдіяльності [19]. Система потреб особистості має складну структуру. Для її вивчення важливе значення має класифікація потреб.

Класифікація – це розподіл об'єктів чи процесів на окремі категорії (класи) на підставі певних спільних ознак (властивостей).

У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різні підходи до класифікації потреб. Хоча деякі вчені подають у якості класифікації перелік потреб, розглянемо також і їх. У табл. А.1 Додатку А наведено класифікації потреб, представлені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених.

Найбільш розповсюдженою, як бачимо, є класифікація потреб за природою (первинні (фізіологічні), вторинні (психологічні)) та за походженням (біогенні, соціогенні). Виділення класів потреб має важливе значення для їх подальшої оцінки. Для потреб управління найбільш прийнятною є п'ятирівнева класифікація потреб Маслоу, де можливе виділення вищих і нижчих потреб, з



уточненням потреб кожного рівня, а також розподілення потреб за двофакторною теорією Герцберга.

Інформація щодо виду потреб, які ініціюють мотиваційний процес, є дуже важливою, адже від виду потреб, їх взаємодії (взаємного підсилення, послаблення чи нівелювання окремої потреби) залежить характер протікання мотивації.

Паралельно з поняттям "потреба" розглядають поняття "інтерес". У широкому розумінні інтерес тлумачать як причину дій та поведінки індивідів, груп. За словником психологічних термінів, інтерес – форма прояву пізнавальної потреби, що забезпечує спрямованість особистості на усвідомлення цілей діяльності й цим сприяє орієнтуванню, ознайомленню з новими фактами, кращому відображенню дійсності [90]. Й. Завадський визначає інтерес як вибіркове ставлення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потребу, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства [26, с. 441]. Інтересом називають особливий мотиваційний стан, що забезпечує направленість особистості на усвідомлення цілей діяльності. Розрізняють безпосередній інтерес, викликаний привабливістю об'єкту, а також опосередкований інтерес до об'єкта як засобу досягнення цілей діяльності [26, с. 442].

Потреби та інтереси у свідомості людини трансформуються у конкретний мотив. Саме цей мотив є тим фактором, який спонукає індивіда до цілеспрямованої діяльності. Розглянемо більш детально це поняття. У психологічній та філософській літературі існує низка різноманітних визначень терміна "мотив". Відомий вчений Є. Ільїн виокремлює кілька підходів до трактування мотиву, серед яких можна виділити такі: мотив як спонука, мотив як потреба, мотив як ціль, мотив як намір, мотив як особливість особистості, а також мотив як певний стан [19]. Окрім того, існують й інші трактування цього терміну. Наприклад, мотив інколи визначають як усвідомлену причину, яка лежить в основі вибору конкретних дій та вчинків [33]. Інші дослідники також стверджують, що мотив є усвідомленою причиною, яка зумовлює вибір певних

дій та вчинків конкретної особистості [26]. Крім того, мотив часто розглядають як сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які викликають активність людини та визначають її спрямованість (направленість) на певний результат [52].

Узагальнюючи вищезгадані визначення, можна стверджувати, що мотив є складним психологічним явищем, яке виступає підґрунтям для обґрунтування конкретних дій і виступає як потужний спонукальний фактор до здійснення свідомих вчинків.

В науковій літературі представлено також різні класифікації мотивів. В. Сладкевич класифікує мотиви наступним чином [75, с. 25]:

за джерелами виникнення, обумовленістю – соціальні, колективні, діяльнісні, заохочувальні;

за видами діяльності – суспільно-політичні, професійні, учбово-пізнавальні;

за часом прояву – постійні, довготермінові, короткотермінові;

за силою прояву – сильні, помірні, слабкі;

за ступенем усвідомлення – усвідомлені, неусвідомлені;

за проявом у поведінці – реальні (актуальні), потенціальні (неактуалізовані);

за зв'язками із суспільними потребами – ідейні, політичні, моральні, естетичні.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ієрархічна система мотивів складає мотиваційну сферу особистості. До найбільш важливих характеристик її відносять структурність, ієрархічність, силу, стійкість мотивів, їх визначеність і динамічність.

Одночасно з поняттями "мотив" та "інтерес" використовують термін "стимул". Стимул (від лат. Stimulus – гостра палка, батіг, стрекало) – означає спонукання до дії, спонукальну причину. Під стимулом розуміють зовнішні спонукання, які мають цільову направленість, тоді як мотив має внутрішню природу. Можна також визначити стимул як механізм, який пов'язує винагороду чи покарання з певним результатом чи поведінкою. Одним з

прикладів взаємозв'язку мотивів і стимулів в управлінні персоналом є такий: при необхідності задоволення потреби у самовизначенні мотивом може виступати мотив творчості, а стимулом – підвищення творчого характеру праці, премії за новаторство, винаходи, відкриття.

Однією з найважливіших складових процесу мотивації є мета, адже саме ціленаправленість є ключовою особливістю людської поведінки. Мета – це усвідомлений і очікуваний результат будь-якої діяльності, досягнення якого визначає напрямок поведінки людини. Важливим аспектом є правильне співвіднесення цілі з відповідними засобами, що дають можливість її досягти, оскільки без цього мета є лише абстрактним бажанням чи потягом. Мета обов'язково включає як конкретний об'єкт, так і певні умови діяльності, що відображають зовнішнє середовище, в якому ця діяльність здійснюється [19]. Таким чином, потреба є внутрішнім аспектом мотивації, а мета – зовнішнім.

Не менш важливу роль у регулюванні трудової поведінки працівників відіграє винагорода – все те, що працівник вважає для себе цінним і що є стимулом до досягнення певних результатів у праці [121, с. 84].

Мотивація є складним соціально-економічним феноменом, який хоча й проявляється у економічній сфері, проте формується у більш широкому соціальному та економічному середовищі, що визначає її характер і спрямованість. Тому, визначаючи понятійний базис дослідження, необхідно до переліку понять, які описують мотивацію, ввести такі, що позначають вплив середовища на трудову поведінку і діяльність працівників. З цією метою пропонуємо до понятійно-категоріального апарату мотивації ввести поняття "мотиваційне середовище" та "мотиваційний клімат".

Хоча окремі автори використовують дані поняття у своїх дослідженнях, однак розглядають їх як синоніми, не розглядаючи їх як взаємопов'язані, але не тотожні поняття.

Зокрема, О.Куций у своїй роботі пропонує визначати мотиваційне середовище організації як комплекс різноманітних факторів, що мають потенціал стимулювати професійну активність працівників. Ці фактори

включають в себе створення в організації сприятливих умов, розробку ефективних стимулів та відповідних пропозицій, які, в свою чергу, здатні задовольнити різноманітні потреби всього колективу. Враховуються також можливі варіанти специфічних потреб працівників, що можуть відрізнятися залежно від індивідуальних особливостей і професійних вимог персоналу. Зазначене підходить до врахування різноманітних потреб і можливостей усіх членів колективу, а також до можливих специфічних варіантів, пов'язаних із їхніми інтересами та вимогами [42].

Мотиваційне середовище – це загальна система умов, які створюються суспільством та організацією та прямо чи опосередковано впливають на мотивацію працівників. Це середовище, в якому функціонують працівники, і яке задає основний напрямок мотиваційних стратегій і політик організації.

Мотиваційний клімат – це психологічна атмосфера, яка панує всередині колективу, та впливає на мотивацію працівників. Він відображає суб'єктивне сприйняття працівниками організаційної культури, стилю управління, взаємин між співробітниками і керівництвом, рівня підтримки та визнання досягнень. Мотиваційний клімат безпосередньо впливає на моральний стан працівників, їх задоволеність роботою та готовність до досягнення високих результатів.

Таким чином, ключові відмінності даних понять полягають у такому: мотиваційне середовище зосереджене на структурних і системних аспектах організації та суспільного життя, а мотиваційний клімат – на емоційних і психологічних аспектах сприйняття працівниками умов роботи; мотиваційне середовище формується через політики, структури та процедури, що встановлює керівництво, а мотиваційний клімат формується через взаємини, комунікацію, лідерство і культуру, яка складається у колективі.

Визначення основних понять, які використовуються у роботі, наведено у табл. 1.10.

Хоча поведінка людини і визначається її потребами, між потребою та поведінкою є безліч мотивів, що визначають цілі. Від правильного виділення

мотивів залежить дієвість стимулів: стимули не будуть діяти, якщо вони суперечать мотивам.

Таблиця 1.10

### Сутність понять, пов'язаних із мотивацією

Теорії мотивації	Поняття	Прийняте у роботі визначення
Змістовні	Потреба	відображення в свідомості людини необхідності (нужди) в чомусь, що стосується організму (біологічні потреби) та особистості (соціальні й духовні потреби), що викликає внутрішнє напруження (потребовий стан) і призводить до психічної активності, орієнтованої на пошук об'єкта, необхідного для досягнення мети
	Інтерес	ставлення індивіда до навколишньої дійсності, що спрямоване на забезпечення себе необхідними умовами для існування та розвитку, а також на отримання життєвих ресурсів
	Мотив	складне психологічне утворення, що служить для пояснення певних дій і спонукає до свідомих вчинків, ставлячи їх у контекст потреб і цілей
Процесні	Мета	усвідомлений і чітко визначений результат, на досягнення якого спрямована поведінка людини. Це очікуваний результат її діяльності, який забезпечує досягнення кінцевої цілі.
	Стимул	зовнішній чинник, що діє стосовно людини, має цільову спрямованість і спонукає до дії, стимулюючи поведінку для досягнення певної мети або результату.
	Трудова поведінка	є комплексом певних послідовних дій і вчинків людей, зумовлених виконуваними ролями та діючими нормами в межах конкретної трудової організації, спрямованих на перетворення предметів праці для досягнення бажаного результату.
	Винагорода	все, що працівник вважає важливим і цінним для себе, отримуючи в обмін на виконану роботу чи досягнуті результати.
Теорії „поля”	Мотиваційне середовище	це сукупність умов, які створюються суспільством та організацією і прямо чи опосередковано впливають на мотивацію працівників, створюючи необхідні ресурси для їх ефективної діяльності.
	Мотиваційний клімат	це соціально-психологічна атмосфера в організації, яка сприяє стимулюванню персоналу (окремих працівників і груп) до активної діяльності, спрямованої на досягнення цілей

Укладено автором на основі [14, 19, 27, 33, 35, 52, 59, 60, 78, 84, 92] та доповнено

Тобто вивчення мотивації є важливим етапом, що передують прогнозуванню і управлінню трудовою діяльністю через формування ефективної системи мотивації працівників. Однак управлінська діяльність персоналу має певні особливості, на які необхідно зважати при її мотивації.

Згідно запропонованого у роботі визначення, мотивацію управлінської діяльності персоналу доцільно розглядати як складну гнучку систему форм, методів і засобів мотивації, що функціонує на основі закономірностей і принципів мотивації, а її головним призначенням є гармонізація та досягнення цілей підприємства й персоналу.

Хоча у працівника, що виконує свої професійні обов'язки, та підприємства, потреби, інтереси та цілі не лише не збігаються, а часто навіть вступають у протиріччя, саме через систему мотивації можна досягти їх узгодження та гармонізації. Адже як підприємство, що забезпечує виробничий процес, так і управлінці, відповідальні за стратегічне планування та організацію діяльності, не можуть функціонувати окремо одне від одного, а лише у тісній взаємодії та взаємозалежності в рамках єдиної системи.

Важливим інструментом дослідження є створення моделей, в яких відображаються суттєві ознаки досліджуваного об'єкта, тому багато вчених у своїх роботах пропонують моделі мотивації персоналу. Так, деякі науковці в своїх працях відображають зміст процесу мотивації і його системи через потреби, подаючи останній у вигляді певних послідовностей [19, 52, 59, 78, 84, 92], а саме: установка – орієнтація – мотив – вибір – рішення – діяльність; середовище – потреба – усвідомлення – мотивація – рішення – установки – дії; ціль – мотив – спосіб – результат тощо.

Та даний підхід не дає змоги включати до процесу формування соціально-економічної мотивації працівників такі елементи впливу на трудову поведінку як форми, методи, засоби. В даному випадку є незрозумілим, де і яким чином відбувається узгодження цілей (інтересів) об'єкта і суб'єкта управління. Існує ще один науковий підхід, згідно з яким система мотивації розглядається як сукупність основних складових (суб'єкти, об'єкти, методи, засоби тощо), але без подання зв'язків між цими складовими та об'єктом управління. Крім того, при цьому не відображаються вхідні умови та результуюча реакція.

З метою усунення недоліків обох підходів пропонуємо таку модель процесу мотивації управлінської діяльності працівників (рис. 1.5).

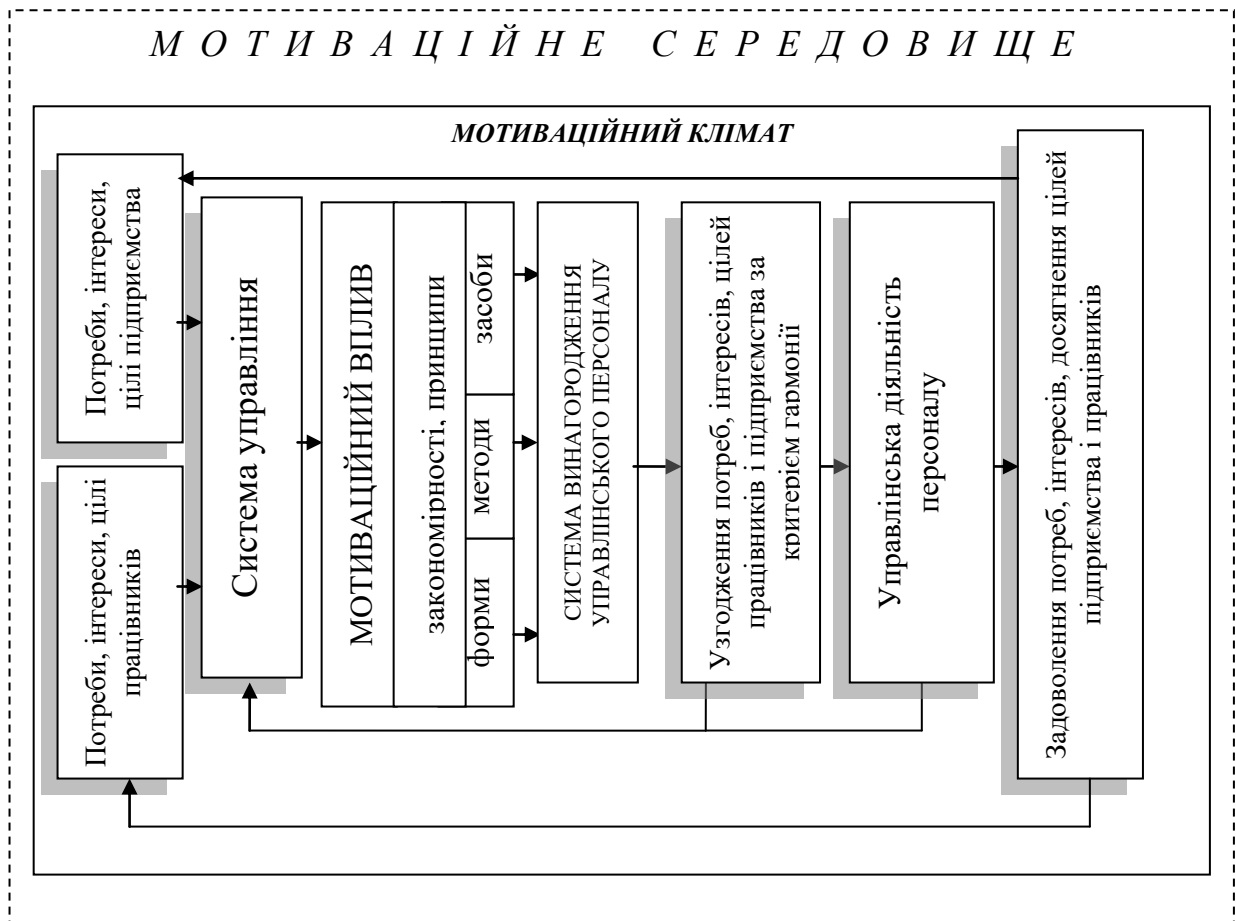


Рис. 1.5. Модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства

Укладено автором на основі [19, 34, 35, 50, 52, 92]

Для більш глибокого розуміння проблеми виділимо основні елементи даного процесу.

По-перше, головною його складовою є сукупність соціальних та економічних цілей підприємства та персоналу, що забезпечує управлінську діяльність в організації. Саме від можливості їх досягнення та способів забезпечення цього процесу залежить діяльність управлінського персоналу та всієї організації.

По-друге, так як мотивація управлінської діяльності персоналу є важливим елементом загального механізму управління підприємством, вона має бути заснована на законах розвитку суспільства, соціальних, економічних законах і закономірностях та законах управління.

По-третє, мотиваційний вплив на трудову діяльність працівників здійснюється шляхом застосування різноманітних форм мотивації, методів та засобів мотивації (мотиваційного впливу), які поєднуються у систему винагородження працівників та дозволяють гармонізувати цілі підприємства та управлінського персоналу.

У ряді робіт вітчизняних вчених наведено цілі підприємства та персоналу, підприємства та керівників [19, 50, 77, 91, 92]. На основі їх аналізу, було згруповано основні цілі підприємства та управлінського персоналу, що наведено у (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

### Економічні і соціальні цілі підприємства і управлінського персоналу

Цілі	Управлінський персонал	Підприємство
Економічні	Одержання достатньої зарплати для покриття основних життєвих потреб Отримання відповідних матеріальних виплат Можливість брати участь у справедливому розподілі прибутку підприємства	Забезпечення стабільної фінансової спроможності підприємства Підтримка платоспроможності компанії Максимізація доходів підприємства Розширення частки ринку підприємства Підвищення ефективності праці співробітників Поліпшення якості продукції, що виробляється підприємством Оптимізація витрат на виробництво
Соціальні	Можливість застосувати набуті знання, навички та досвід у професійній діяльності Перспективи для підвищення кваліфікації, отримання додаткової освіти та професійної перепідготовки Забезпечення безпечних та комфортних умов праці	Залучення висококваліфікованих працівників Формування ефективної команди фахівців з необхідними компетенціями Підвищення кваліфікації працівників через освітні програми Створення комфортних умов для ефективної праці Підвищення рівня управлінської культури в організації Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі Налагодження ефективних взаємин між підлеглими та керівництвом Забезпечення стабільності та лояльності співробітників

Узагальнено автором на основі [19, 50, 77, 91, 92]

Одночасне задоволення соціальних та економічних цілей підприємства та



працівників часто неможливе, адже між ними існують розбіжності і протиріччя. Зняти їх чи зменшити напругу можна шляхом формування мотивації управлінського персоналу, яка б функціонувала на основі узгодження і гармонізації інтересів.

О. Березін та М. Безпарточний описують різні типи взаємозв'язків між цілями, що можуть мати важливі наслідки для організаційної стратегії та управлінських процесів. Вони виділяють такі особливості відносин між цілями: ідентичність (рівність) цілей – у цьому випадку реалізація однієї мети призводить до досягнення інших цілей у рівній мірі, тобто вони взаємно підтримують одна одну, сприяючи спільному виконанню завдань; компліментарність (гармонія) цілей – досягнення однієї цілі створює умови для сприяння в досягненні інших цілей, тобто існує певна гармонія, коли одна мета допомагає досягти іншої. Це позитивний вид взаємодії, що підтримує ефективність усієї організаційної стратегії; індиферентність цілей (нейтральність) – у цьому випадку реалізація однієї мети не має впливу на виконання інших цілей, що означає відсутність зв'язку між ними. Це вказує на те, що цілі можуть бути незалежними одна від одної; конкурентність (суперництво) цілей – при цьому типі взаємодії цілі перебувають у суперечності, де досягнення однієї мети може перешкоджати досягненню іншої, створюючи конфлікт між ними; антагонізм (непримиренність, протиріччя) цілей — це ситуація, коли дві цілі є взаємно виключними, і реалізація однієї неминуче призводить до неможливості реалізації іншої, що створює глибокий конфлікт і протиріччя між ними [4].

Таким чином, цілі підприємства та управлінського персоналу можуть взаємодіяти в різний спосіб: вони можуть бути компліментарними, конкурувати або бути індиферентними одна до одної, що вимагає стратегічного підходу до їхнього узгодження та досягнення загальних результатів.

У зв'язку з цим можна виділити варіанти взаємодії інтересів управлінського персоналу та підприємства, що представлено на рис. 1.6.

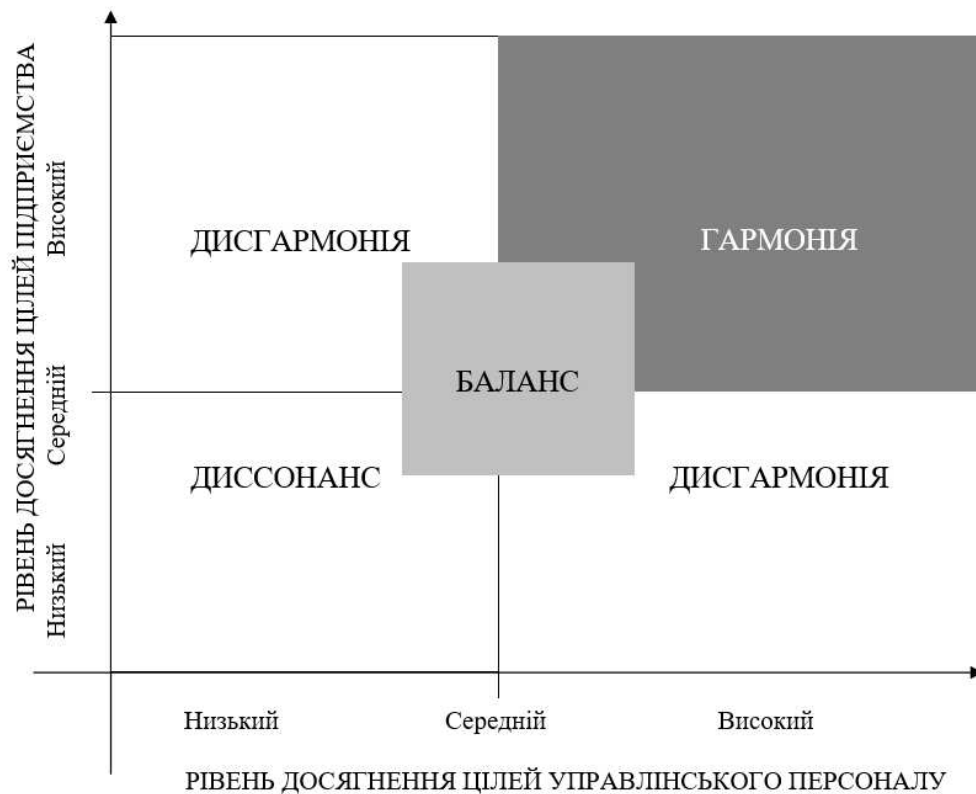


Рис. 1.6. Варіанти взаємодії інтересів управлінського персоналу і підприємства

Узагальнено автором на основі [4, 19, 25, 50, 91, 93]

У наукових джерелах [4] також використовують поняття "баланс інтересів" взаємодіючих суб'єктів, причому розуміють під цим не програш і не виграш жодної сторони. У конфліктології для цього використовують поняття "компроміс" – взаємні поступки у чомусь важливому і принциповому для кожної сторони [25, 93]. Однак при побудові ефективно діючого механізму мотивації працівників підприємства, а особливо управлінського персоналу такий підхід є неприйнятним, адже задоволення інтересів однієї сторони може приводити до отримання виграшу іншої, або взагалі не впливати на задоволення її інтересів. Крім того, говорити про баланс можна в тому випадку, коли є обмеженість ресурсів та існує потреба вибору альтернативних рішень, що виключають одне одного, це стосується, в основному, економічних цілей. Проте, якщо цілі підприємства та персоналу співпадають, що найчастіше спостерігається під час реалізації соціальних інтересів, то для більш точного

опису взаємодії цих цілей доцільніше використовувати термін "гармонія". Це поняття означає узгодження та відповідність інтересів, найкраще поєднання і взаємне підсилення, досягти яких можна шляхом процесу гармонізації [6, 19, 50, 91].

Навіть ті цілі та вимоги, які на перший погляд здаються протилежними або суперечливими, насправді є тісно пов'язаними, і часто виконання вимог однієї зі сторін неможливе без врахування вимог іншої. Більше того, досягнення задоволення потреб однієї сторони напряму залежить від переваг, які отримуються завдяки задоволенню інтересів іншої сторони (рис. Б.1, Додаток Б).

Розв'язання протиріч між конкуруючими цілями та використання переваг, від досягнення компліментарних цілей можливе завдяки формуванню результативної системи мотивації управлінської діяльності персоналу. Принцип управління "створення таких соціальних умов, щоб цілі індивіда співпадали з цілями організації" був запропонований ще А. Маслоу [116]. Тому, метою створення та функціонування мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства є ефективне досягнення цілей підприємства та управлінського персоналу, яке забезпечується за рахунок їх гармонізації.

Теоретичне підґрунтя формування мотивації управлінської діяльності на підприємстві становлять закони і закономірності управління в цілому та мотивації, узагальнені у принципах мотивації.

Вітчизняні економісти систематизували і обґрунтували об'єктивні закони, які обумовлюють трудову поведінку (Додаток В):

- загальні закони поведінки,
- закони інерційності людської системи,
- закони зв'язку із зовнішнім середовищем,
- соціально-психологічні закони,
- біопсихічні закони.

Основні характеристики та чинники трудової поведінки працівників, які були визначені в численних теоріях мотивації та різноманітних дослідженнях, також можуть бути визнані закономірностями мотивації (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Закономірності трудової поведінки, представлені в теоріях мотивації**

Теорії	Закономірності трудової поведінки
Змістовні	Трудова поведінка детермінується незадоволеними потребами різних рівнів
Процесні	Поведінка є функцією сприйняття і очікувань людини, пов'язаних із конкретною ситуацією, винагородою та можливими наслідками обраного типу трудової поведінки
"Поля" (відносин)	Поведінка є функцією особистісних чинників і чинників оточення, зокрема і формується під впливом мотиваційного клімату та мотиваційного середовища

Укладено автором на основі [14, 19, 27, 33, 35, 60, 88, 92, 95, 99, 103, 106, 110-113, 118, 119, 126, 128, 132, 138, 139]

Принципи мотивації – основні правила, положення і норми, якими повинні керуватися органи управління при формуванні системи мотивації управлінської діяльності. Аналіз наукових джерел [1, 2, 19, 34] дозволив узагальнити й обґрунтувати найважливіші принципи побудови системи мотивації мотивації:

принцип науковості – мотивація має базуватися на наукових підходах

принцип інноваційності – використання нових підходів, методів і розробок при мотивації управлінського персоналу;

принцип ефективності полягає в досягненні результату, який відповідає витраченим ресурсам на мотивацію, забезпечуючи оптимальне співвідношення між витратами та отриманим результатом. Важливим аспектом цього принципу є орієнтація на задоволення найбільш актуальних і важливих потреб організації чи окремих осіб, що дозволяє досягти високої результативності за рахунок правильно спрямованих зусиль і ресурсів;

принцип оперативності та гнучкості визначає здатність швидко реагувати на зміни навколишнього середовища та адаптуватися до нових умов. Це передбачає швидке коригування управлінських рішень і підходів у відповідь на

нові вимоги, виклики або можливості, що виникають у процесі діяльності підприємства чи організації;

принцип системності та комплексності полягає в тому, щоб забезпечити узгоджене використання різноманітних форм, методів і засобів мотиваційного впливу, поєднуючи їх у єдину систему. Це дозволяє створити цілісну і ефективну мотиваційну модель, що охоплює всі аспекти управлінського процесу і максимально відповідає потребам та цілям організації;

принцип гармонії полягає в узгодженні та взаємозалежності цілей підприємства і управлінського персоналу, що забезпечує найсприятливіше їх поєднання. Гармонізацію можна досягти через використання адекватних ситуацій форм і методів мотивації, а також засобів мотиваційного впливу, втілених у системі винагородження. Це дозволяє створити атмосферу, в якій інтереси організації та працівників взаємно підтримують і сприяють досягненню загальних цілей;

принцип справедливості та прозорості – мотивація має базуватись на результатах трудової діяльності та бути зрозумілою для усіх.

Важливим елементом системи мотивації управлінської діяльності є визначення форм, методів та засобів мотиваційного впливу. У наукових джерелах розглянуто значну кількість форм та видів мотивації, класифікованих за різними критеріями. В. Ільїн поділяє мотивацію за ознакою джерела виникнення мотивів на внутрішньоорганізовану – яка обумовлена внутрішніми потребами, інтересами, цінностями, та зовнішньоорганізовану – обумовлену впливом зовнішніх чинників. В. Сладкевич класифікує мотивацію за кількома ознаками [75]: за основними групами потреб (матеріальна, трудова, статусна); за засобами, що використовуються (нормативна, примусова, стимулююча); за джерелами виникнення (внутрішня, зовнішня); за спрямованістю на досягнення цілей (позитивна, негативна). А. Колот класифікує мотивацію за основними групами потреб [35]. М. Семикіна [72], узагальнила та доповнила існуючі підходи, запропонувала класифікаційні ознаки форм мотивації, в яких враховано особливості людського розвитку та специфіку впливу конкурентного

середовища: за силою прояву трудового мотиву (мотивація висока, помірна, низька); за силою безпосереднього впливу на суб'єкт праці (мотивація пасивна, активна); за спрямованістю на підтримання або підвищення рівня результативності праці в конкурентних умовах (мотивація збереження, мотивація досягнення, мотивація конкурентоспроможності).

Розглянемо сутність кожного виду мотивації, які запропоновано у працях вітчизняних вчених [19, 35, 72, 75].

Матеріальна мотивація пов'язана із прагненням досягти певного рівня добробуту, стандарту життя. Трудова мотивація пов'язана зі змістом, умовами та організацією трудового процесу. Статусна мотивація пов'язана із прагненням людини до відповідальності, кар'єрного зростання, авторитету.

Нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування та ін.

Примусова мотивація спонукання людини до певної поведінки за допомогою влади та загрози незадоволення потреб при невиконанні відповідних вимог.

Стимулювання – спонукання працівника до певної поведінки шляхом впливу на зовнішні обставини.

Внутрішня мотивація – це самомотивація, а зовнішня мотивація – це спонукання інших.

Посилення або послаблення мотивації (в залежності від сили прояву трудового мотиву) дозволяє визначати її як високу, помірну та низьку.

Мотивація досягнення спрямована на досягнення більш високого рівня результативності праці, мотивація збереження – на підтримання досягнутого раніше рівня результативності. Мотивація конкурентоспроможності – спонукання до зростання конкурентних переваг робочої сили та результатів праці для задоволення актуальних потреб людського розвитку.

Позитивна мотивація сприяє ефективному досягненню цілей організації, а негативна заважає цьому.

На нашу думку даний поділ дещо обмежує уявлення про мотивацію, адже вона є системою орієнтованою на досягнення цілей як підприємства так і персоналу. Тому пропонуємо за аналогією з варіантами взаємодії інтересів управлінського персоналу і підприємства виокремити такі типи мотивації як мотивація гармонізована – спрямована на узгодження, поєднання та ефективне досягнення цілей підприємства та працівників; збалансована – спрямована на узгодження, поєднання та досягнення цілей підприємства та працівників на основі взаємних поступок; дисгармонізована – сприяє ефективному досягненню цілей лише організації, або лише працівника; диссонансна – цілі і підприємства і працівника не досягаються.

Аналіз запропонованих класифікацій дозволяє констатувати відсутність поділу мотивації в залежності від того, для якої категорії персоналу здійснюється мотивація. У зв'язку з тим, що праця управлінського персоналу та праця інших категорій працівників значно відрізняються, форми, методи, засоби мотиваційного впливу на них також повинні відрізнятися. Тому необхідно виокремити форми мотивації залежно від об'єкта впливу: мотивація керівників; мотивація спеціалістів; мотивація службовців; мотивація робітників.

Зважаючи на те, що потреби, інтереси та цілі працівників постійно змінюються, в механізмі мотивації має бути закладено можливість впливу на них у необхідному напрямку (виховання потреб, формування інтересів, постановка цілей). Тому, на наш погляд необхідно також розрізняти мотивацію за мірою реалізації потенціалу мотивації: мотивація фактична – ґрунтується на використанні наявних потреб, інтересів персоналу; мотивація перспективна – ґрунтується на формуванні та розвитку потреб, інтересів персоналу у необхідному напрямку.

Таким чином удосконалена класифікація форм мотивації буде мати наступний вигляд (рис. 1.7).

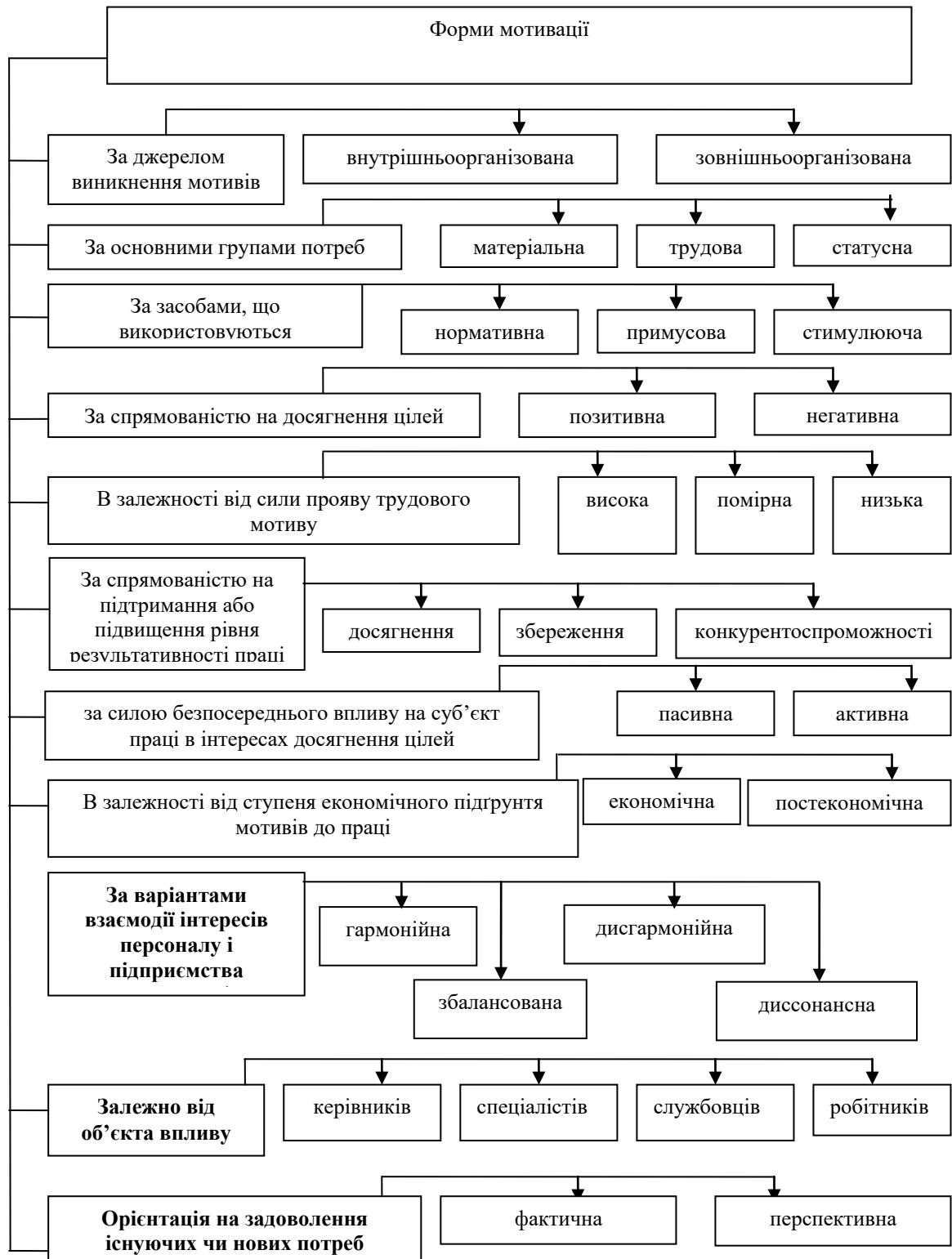


Рис. 1.7. Класифікація форм мотивації персоналу

Узагальнено автором на основі [19, 35, 72, 75] та доповнено

При формуванні мотивації управлінської діяльності персоналу необхідним є визначення дієвих методів і засобів мотиваційного впливу на



управлінців.

М. Семикіна метод управління визначає як сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставленої мети [72]. Погоджуючись із таким визначенням, зазначимо, що доцільним також, на нашу думку, є визначення методу як організації прийомів і способів, що забезпечує досягнення цілі [19]. Тобто метод включає прийоми і способи. Причому прийом розглядається як певна дія, рух. Спосіб – як порядок застосування інструментів і засобів. В. Сладкевич під методами мотивації розуміє способи управлінських дій (впливів) на працівників з метою досягнення цілей організації. Ці методи базуються на дії законів і закономірностей управління [75]. Згідно з думкою К. Наумік, методи мотивації співробітників є комплексом різноманітних технік і підходів, що спрямовані на стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Це досягається через гармонізацію індивідуальних прагнень працівників із загальними завданнями організації, що включає постійний аналіз і активізацію факторів, які визначають мотиваційні структури трудової діяльності [59].

Аналізуючи методи мотивації, слід виходити з того, що у конкретному методі певним чином поєднуються зміст, направленість і організаційна форма. Зміст методу – це специфіка прийомів і способів впливу. Направленість методів управління виражає їх орієнтацію на конкретну систему (об'єкт управління). Стосовно методів мотивації таким об'єктом є людина, що виконує управлінські функції на підприємстві. Організаційна форма – специфічний вплив на реальну ситуацію (прямий чи опосередкований вплив).

У контексті методів мотивації, науковці та практики зазвичай виокремлюють кілька основних груп: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні (які в свою чергу поділяються на соціальні і психологічні) методи [2, 18, 19, 22, 31, 35, 59, 60]. Зміна ролі людини в організаційному процесі та еволюція її впливу на діяльність організації вимагають посилення акцентів на освітньо-виховні (або ідейно-виховні) методи, а також інтеграції цих методів у структуру мотивації управлінського

персоналу [17, 40]. Це пояснюється тим, що за допомогою освітніх та виховних методів можна значно вплинути на зміну поведінки працівників. Водночас, постійний прогрес у галузі науки і техніки зумовлює необхідність освоєння нових технологій, методів та технічних засобів праці. Це особливо стосується управлінського персоналу, чиї знання, навички та вміння мають гарантувати правильність та своєчасність управлінських рішень, а також ефективну організацію діяльності підлеглих.

Не менш важливим є врахування думки деяких авторів, які пропонують виділяти самоуправління як окрему групу методів управління поведінкою працівників, відносячи його до різновиду саморегулювання соціальних систем [17, 47, 72]. Опанування методами самоуправління є надзвичайно важливим в умовах сучасності. Дослідження в галузі синергетики (науки, яка вивчає механізми самоорганізації) свідчать, що як окремі люди, так і суспільство в цілому є відкритими нелінійними системами, для ефективного управління якими необхідно використовувати інноваційні підходи. Впливи на таку систему можуть бути двох типів: перший тип передбачає зовнішнє нав'язування певної поведінки, що не залежить від внутрішніх властивостей системи, а другий тип – це зміна внутрішніх параметрів, що дозволяє перевести систему з одного стану в інший [72, с. 68]. Складна нелінійна система здатна до самотворення, а отже, і людина має здатність до саморозвитку. Тому важливо навчити персонал ініціювати ці процеси самовдосконалення, освоюючи методи самоуправління. Цей метод є особливо ефективним для управлінського персоналу, адже менеджери виступають одночасно і об'єктами, і суб'єктами мотиваційного впливу. Сучасні дослідники трактують самоменеджмент досить широко, визначаючи його як "самостійне управління своєю діяльністю, набір управлінських впливів, самодіяльність, управління своїми ресурсами, власною роботою, розвиток інтелектуального потенціалу, самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності" [49, с. 165].

Кожен з перелічених методів мотивації знаходить свою конкретну форму прояву у засобах мотиваційного впливу. Характеристику перелічених методів мотивації та відповідні їм засоби мотивації наведено в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

### Характеристика методів та засобів мотивації персоналу

Методи мотивації	Зміст методу	Засоби мотивації
Економічні	Спираються на об'єктивні вимоги економічних принципів, втілюються через стимулювання економічних інтересів працівників, сприяючи їх матеріальному заохоченню.	Використання різноманітних систем і форм оплати праці, преміювання, надання надбавок, участь у розподілі прибутку, права власності тощо.
Організаційно-адміністративні	Оперують на основі організаційної влади, забезпечують дисципліну та відповідальність у колективі.	Застосування різних регуляторних документів, таких як накази, розпорядження, заборони, а також узгодження дій через консультації, компроміси та надання рекомендацій (інструкції, роз'яснення, пропозиції).
Соціально-психологічні	Засновані на застосуванні соціально-психологічних інструментів, що активізують взаємодію в колективі, враховують рольові та статусні відмінності.	Формування згуртованого колективу, створення позитивної психологічної атмосфери та творчого клімату, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки, моральних санкцій та заохочень, соціальний захист.
Освітньо-виховні	Базуються на зміні ціннісних орієнтацій і світогляду працівників у напрямку підвищення ефективності організаційної діяльності.	Пропаганда цінностей, публічні комунікації, навчання, наставництво, виховні заходи тощо.
Самоуправління	Оперують на самостійному регулюванні працівниками своєї поведінки в рамках визначених завдань.	Використання методів самоорганізації, саморегуляції праці, коучинг, самовиховання, тайм-менеджмент, рефлексія.

Узагальнено автором на основі [2, 17, 18, 19, 22, 31, 35, 47, 49, 59, 60, 72]

Проведений у розділі теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що мотивація управлінської діяльності персоналу є складною соціально-економічною системою, яка формується і функціонує під впливом складної системи факторів, які визначають зміст її елементів. Конкретні форми і методи

мотивації, які використовуються на підприємстві залежать значною мірою від можливостей підприємства, від очікувань персоналу, крім того на них впливає стан зовнішнього середовища (політичного, економічного, соціокультурного та ін). Однак, навіть за умови наявності всіх елементів мотивації управлінської діяльності персоналу на підприємстві, необхідно їх поєднати таким чином, щоб забезпечити гармонію потреб, інтересів, цілей підприємства та управлінського персоналу.

Отже головними передумовами формування на підприємстві мотивації управлінської діяльності персоналу є визначення факторів середовища та уточнення характеру їх впливу, а також аналіз стану елементів механізму мотивації управлінського персоналу.

## Висновки до розділу 1

Проведені у першому розділі дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Збільшення кількості трудових функцій і зростання ролі людини в економічній системі є головною причиною збагачення концепції та ускладнення практики управління персоналом. Постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій, спричинили підвищення значущості управлінського персоналу. Це пов'язано з необхідністю покращення його знань, професійних вмінь і практичних навичок, які забезпечують стабільне функціонування та подальший розвиток підприємства. Ці зміни обумовили появу потреби в розробці та впровадженні ефективних інструментів, які б стимулювали управлінський персонал до високоякісного виконання своїх посадових обов'язків. Водночас специфіка управлінської праці (висока напруженість, інтелектуальний характер завдань, невизначеність у визначенні економічних показників і результатів тощо) значно ускладнює процес

регулювання трудової поведінки цієї категорії працівників. Це вимагає створення особливих умов праці та впровадження новітніх прогресивних форм і методів мотиваційного впливу. Для вирішення цієї складної проблеми в умовах зміни підходів до управлінської діяльності необхідно здійснити перегляд теоретичних основ мотивації працівників, а також дослідити можливість застосування цих підходів до мотивації управлінського персоналу..

Аналіз сучасних теорій мотивації (змістовних, процесних, циклічних та теорій поля) показав, що загально визнаної концепції мотивації управлінського персоналу не існує. Тому, для забезпечення наукового підґрунтя мотивації управлінського персоналу, у роботі було систематизовано та узагальнено положення цих теорій мотивації та отримано ряд висновків: трудова поведінка працівників визначається складними і неоднозначними чинниками і є в значній мірі непередбачуваною; чисельні теорії і концепції мотивації, незважаючи на їх ґрунтовність, не дозволяють ефективно мотивувати управлінський персонал, адже кожна з них розкриває і моделює окрему, обмежену сторону діяльності людини; застосування на підприємствах окремих теорій мотивації для мотивації управлінського персоналу має як суттєві переваги, так і обмеження. Аналіз існуючих теорій та узагальнення накопиченого досвіду в області мотивації забезпечує підґрунтя для формування результативного мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства. Визнання важливості впливу середовища на мотивацію управлінського персоналу, його здатність формувати трудові орієнтації, а також розуміння циклічності розвитку явищ та процесів вимагає збагачення системи мотиваційних теорій теоріями "поля" та циклічними теоріями та їх глибокого дослідження.

Порівняльний аналіз сучасних теорій мотивації дозволив зробити висновок: результативну мотивацію управлінського персоналу можна забезпечити за умови поєднання ключових ідей різних теорій. Такий підхід дає змогу подолати їх обмеження та повною мірою скористатися перевагами. Тобто необхідно визначати актуальні потреби управлінського персоналу, на їх основі створювати систему винагородження, забезпечувати залежність винагороди від

трудового внеску із дотриманням принципу справедливості, створювати умови для розвитку потреб управлінського персоналу у необхідному для підприємства напрямі; використовувати індивідуальні особливості кожного працівника; відстежувати зміни пріоритетів мотивації управлінського персоналу.

Збагачення теорій мотивації, поширення гуманістичних тенденцій управління персоналом вимагає перегляду та уточнення основних понять, пов'язаних із мотивацією. Оскільки мотивація складне економічне, соціальне і психологічне явище, у роботі, поряд з традиційними поняттями (потреба, інтерес, мотив, стимул, ціль, винагорода, трудова поведінка), розглянуто такі як цінності, соціальні норми, ціннісні орієнтації.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило уточнити поняття "мотивація управлінської діяльності персоналу підприємства" у такий спосіб – це складна гнучка система форм мотивації, методів і засобів мотиваційного впливу, що функціонує на основі закономірностей та принципів мотивації, головним призначенням якої є гармонізація та ефективна реалізація цілей управлінського персоналу та підприємства.

Запропоноване у роботі поняття мотивації управлінської діяльності персоналу дозволило створити модель мотивації управлінської особливості якої є те, що в ній поєднано елементи теорій мотивації та введено ключовий критерій результативності механізму – гармонізація інтересів, потреб і цілей підприємства та працівників системи управління.

У роботі визначено, що система мотивації управлінського персоналу має складну структуру, головною причиною цього є постійне ускладнення самого об'єкта мотиваційного впливу – працівників, які виконують на підприємстві значну кількість різноманітних функцій: від планування роботи підлеглих до контролю за її виконанням. Теоретичне підґрунтя механізму становлять закономірності управління поведінкою людини і принципи мотивації. В результаті аналізу і узагальнення основних положень теорій мотивації було виявлено такі закономірності поведінки: вона є похідною від актуальних потреб людини; є функцією її сприйняття і очікувань, пов'язаних із конкретною

ситуацією; є функцією особистісних факторів і факторів оточення. У роботі визначено основні принципи мотивації, перелік яких доповнено принципом гармонії – необхідності найбільш сприятливого поєднання, узгодження цілей підприємства та управлінського персоналу. Від вірного визначення пріоритетних цілей залежить вибір адекватних форм мотивації, методів та засобів мотиваційного впливу. На основі аналізу наукових праць у дисертації визначено основні цілі підприємства та управлінського персоналу, та розглянуто варіанти взаємодії їх інтересів. Узагальнено основні форми мотивації та доповнено їх класифікацію за такими ознаками: за варіантами взаємодії інтересів персоналу і підприємства інтересів; залежно від об'єкта впливу та за орієнтацією на задоволення існуючих чи на задоволення нових, актуалізованих управлінським впливом потреб. За першою ознакою мотивація поділяється на мотивацію гармонізовану, збалансовану, дисгармонізовану та диссонансну. За другою – на мотивацію керівників, спеціалістів, службовців та робітників, що дозволяє враховувати особливості трудової поведінки кожної категорії персоналу. За третьою ознакою – на мотивацію фактичну, яка ґрунтується на задоволенні наявних потреб, інтересів персоналу та мотивацію перспективну, яка ґрунтується на формуванні та розвитку потреб, інтересів управлінського персоналу. З метою задоволення більшого спектру потреб управлінського персоналу та розвитку їх потреб у необхідному для підприємства напрямі необхідно використовувати поряд з такими традиційними методами мотиваційного впливу як організаційно-адміністративні, економічні, соціальні та психологічні, освітньо-виховних та самоуправління.

Основні результати досліджень та положення наукової новизни, отримані у даному розділі, містяться у роботах [86, 87, 88, 102].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Азьмук Н. А. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності малих підприємств. *Міжнар. наук.-практ. конф.: Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* (Харків, 14-15 груд. 2007 р). Харків, 2007. С. 10-11.
2. Афонін А. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти. Київ : АЗУУП, 1994. 304 с.
3. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2015. 280 с.
4. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навч. посібн. Київ: Ліра-К, 2010. 224 с.
5. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон : Херсон. нац. техн. ун-т, 2013. 202 с.
6. Білошенко, О. Ю. Компроміс і соціальний компроміс. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Право*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Вип. 24. Т. 1. С. 10-13
7. Богиня Д. П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: Проблеми теорії та практики: [монографія]. Київ: Штурм, 2003. 382 с.
8. Бодарецька О.М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2016. 27 с.
9. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=5&y=2020>
10. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія. Дніпропетровськ : Пороги, 2003. 257 с.



11. Ведерніков М. Д. Толстюк М. І. Модіна Д. В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №2. 163–166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_31).
12. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] : навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с
13. Гончаров В. М., Додонов О. В., Припотень В. Ю., Радомська М. С. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної праці в умовах ресурсозбереження: [монографія]. Донецьк: ТОВ "Альматео", 2006. 246 с.
14. Дворецька Г. В. Соціологія: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 340 с.
15. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 2019. 238 с.
16. Долішній І. М., Колодійчук А. В Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20(5). С. 211-216.
17. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 432 с.
18. Дороніна М. С., Лугова В.М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
19. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдВАТМ, 2010. 240 с.
20. Дороніна М.С., Сасіна Л.О., Голубева Т.В. Ментальний чинник колективного трудового потенціалу : монографія Харків: Вид-во Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-ту, 2013. 260 с.
21. Дороніна О.А., Білецький О.В. Поведінковий підхід до мотивації

управлінської діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №9 (37). С. 188–196

22. Дороніна О.А., Лабунський В.Б. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудова відносин. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 126–134.

23. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 183–190

24. Дружиніна І.В. Формування системи оцінки мотивації персоналу будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 Київ : Київський національний університет будівництва і архітектури, 2020. 26 с.

25. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

26. Завадський Й. С. Менеджмент: [підруч. у 3 т.] Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. Т. 1. 537 с.

27. Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015, № 4, Т. 1. С. 54-59.

28. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 695 с.

29. Климчук В.О. Мотиваційний дискурс особистості в інтеракційному просторі [Текст]: автореф. дис. д-ра психол. наук : 19.00.05. Київ : Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2015. 28 с.

30. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua7189>

31. Козова І. Л. Психолого-педагогічні чинники розвитку мотивації учіння студентів вищих медичних навчальних закладів автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський

національний університет імені Василя Стефаника», 2019. 269 с.

32. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. *Соціальна економіка*. 2014. № 1-2. С. 76-83. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2014\\_1-2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2014_1-2_15).

33. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

34. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 32-39. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2014\\_64\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_9).

35. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.

36. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>.

37. Костін Д.Ю. Удосконалення матеріального стимулювання у системі мотивації на підприємствах електроенергетики: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2017. 23 с.

38. Кревська О.В. Мотиваційні чинники професійної самоефективності особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2018. 213 с.

39. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібн. Вид. 2 переробл. й доповн. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

40. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

41. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Рівне : НУВГП, 2017. 283 с.

42. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2022. Вип. 1 (54). С. 41-46.

43. Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2023 №184. С. 107-113.

44. Лепейко Т. І., Янієва Д. Д. Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Харків –Торунь, 16 квіт. 2021 р.) Дніпр: Середняк Т. К., 2021. С. 38–40.

45. Липов В. В. Мотивація інституційних змін у трансформаційній економіці: [монографія]. Харків : Вид-во НФаУ, 2004. 184 с.

46. Літвінов В.І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах: дис. ... доктора філософії: 051. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 270 с.

47. Лугова В. М. Обґрунтування структури мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства. *Комунальне господарство міст. Зб. наук. праць*. Вип. 87. Київ : Техніка, 2009. С. 339-344

48. Лугова В. М. Оцінка мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії інтересів. *Управління розвитком. Зб наук. робіт*. Вип 6 (82). Харків : ХНЕУ, 2010. С. 42-46.

49. Лугова В.М., Мартіянова М.П. Роль методів і технологій самоменеджменту у забезпеченні розвитку персоналу. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Svazek 5. 2. vydání 164-174 p.

50. Лугова В.М., Чумак Г.М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2018. №23. С. 259-262. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>

51. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 79-83. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_11\(3\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(3)_20).

52. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2019. 242 с.

53. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеса : Одеський держ. екон. ун-т., 2010. Вип. 40. С. 99-107.*

54. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Міжнар. науково-практ. конф. : Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* (Харків, 18-19 бер. 2019 р.). Харків : ФОП Панов А.М., 2019. С. 78–82.

55. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. Дис. ... доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. 220 с.

56. Мельничук Д.П., Леган І.М., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 32-41.

57. Міщенко О. Г. Управління ефективністю найманої праці як стратегія сталого економічного розвитку. *Управління розвитком*. 2007. № 8. С. 52-54.

58. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: [монографія]. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. 420 с.

59. Наумік К. Г. Розвиток мотивації персоналу підприємств: автореф.

дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків : ХНЕУ, 2003. 20 с.

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

61. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ : Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України, 2017. 288 с.

62. Подольчак Н. Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11 С. 134-144.

63. Подшивайлов Ф. М. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості майбутнього психолога: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2015. 22 с.

64. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів : Львівський торговельно-економічний університет; Львівський національний аграрний університет, 2019. 261 с.

65. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: [монографія]. Харків: Основа, 1999. 620 с.

66. Попадюк О.О. Формування системи матеріальної мотивації працівників малих машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Краматорськ, 2015. 23 с.

67. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів, 2018. 283 с.

68. Рябоконт В. П. Адаптація системи мотивації до умов ринку. *Фінанси України*. 2001. № 5. С. 10-16.

69. Святюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. *Менеджмент та підприємництво в*

*Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 210–222.

70. Свистун В. І. Функціональний аналіз управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу. *Педагогічна і психологічна науки в Україні: зб. наук. праць*. Т.4 : Професійна освіта і освіта дорослих. 2012. С. 189-200.

71. Свистун В.І. Загальнонаукові засади управлінської діяльності керівників в системі професійно-технічної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во ІПТО НАПН України, 2011. Вип. 1. С. 68-75.

72. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград : Мавін, 2004. 124 с.

73. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178-186.

74. Ситник Й. С., Верещинська С.В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2023. Вип. 5, № 2. С. 127–141.

75. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. Київ: МАУП, 2001. 165 с.

76. Сміт А. Добробут націй. Київ : Port-Royal, 2001. 539 с.

77. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2008. 223 с.

78. Сорока І. В. Мотивація труда і підприємництва в умовах соціального ринкового господарства: проблеми взаємообумовленості: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.01.01. Київ, 1996. 35 с.

79. Сотнікова Ю., Лугова В. Автоматизація управлінської діяльності в

умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №6

80. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 2. С.178-181.

81. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

82. Ткаченко О.А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет МОН України, 2014. 23 с.

83. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226-235

84. Христофоров І. Мотивація як фактор підвищення результативності діяльності кадрів. *Довідник кадровика*. 2003. № 1. С. 67-68.

85. Черкашина Т. С. Роль управлінського персоналу в управлінні інноваціями машинобудівного підприємства. *Управління персоналом*. 2007. № 8. С. 132–133.

86. Чуркін А.О, Лугова В.М., Назаров Н.К. Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. *XXXVII International scientific and practical conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development*. Bergen, Norway. September 4-6, 2024.

87. Чуркін А.О., Лугова В.М. Особливості мотивації управлінської діяльності персоналу. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 194-198. URL: <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-1-3-09-2023-osaka->



уарониya-arhiv

88. Чуркін А.О., Назарова Г.В. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 250-252.  
[https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2022/conf/1.2/STSEPtaiS\\_2022\\_tezy.pdf](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2022/conf/1.2/STSEPtaiS_2022_tezy.pdf)

89. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія і практика та її значення для України. *Економіка України*. 2001. № 9. С. 44-45.

90. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 2007. 640 с

91. Шаріпова О.С., Надьон Г.О. Гармонізація діяльності як процес забезпечення економічної безпеки підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. № 1 (41). С. 50-55.

92. Шаульська Л. В., Романова Н. В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2003. № 4. С.36-39.

93. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки*, 2007. № 7. С. 39-46.

94. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Електронний журнал "Інфраструктура ринку"*. 2020. Вип. 47. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf)

95. Adams J. S. "Inequity in Social Exchanges" in Berkowitz, ed. *Advances in Experiential Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965, pp. 267-300.

96. Alderfer C.P. *Existence, Relatedness and Growth and Human Needs in Organizational Setting*. New York: Free Press, 1972. 198 p.

97. Augsten A., Geuy B., Hollowgrass R., Jylkäs T., Makela Klippi M. Humanizing organizations – the pathway to growth, In: A. Meroni, A. Medina, B. Villari (Eds.) *Proceedings of the ServDes*. 2018 Conference, Linköping University Electronic Press Linköping, Sweden, 1229 – 1142. URL: <https://servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/08/106.pdf>.

98. Badubi R.M. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2017. №3(3). 44-51 pp.

99. Bandura A., Walters R.H. Social learning and personality development. New York: Holt, 1963.

100. Cherry K. What Is Motivation? Retrieved from: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378#what-ismotivation>  
Krystle Marie Val

101. Chmutova, I., Myronova, O., Bykhun, I. Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development management*, 2022. Vol. 21, No. 2. Pp. 40–50.

102. Churkin A. Forms of motivation in management activity. Science, theory and practice. *Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference*. Tokyo, Japan. 2021. Pp. 50-54. [https:// DOI: 10.46299/ISG.2021.II.IV](https://doi.org/10.46299/ISG.2021.II.IV)

103. Festinger L. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 1954, 7, pp. 117-140.

104. Gabriel-Petit P. Humanizing the Enterprise. UX matters. 2017. URL: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/06/humanizing-the-enterprise.php>.

105. George J.M., Jones G.R. Understanding and Managing Organizational Behavior. 5th ed. USA, New Jersey : Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2008. 707 p.

106. Hackman J., Oldham G. Work redesign. Reading, MA: Addison — Wesley, 1980.

107. Herzberg. F. Work and the Nature of Man. Cleveland; New York : World Publishing, 1966, 203 p.

108. Homans G. C. Social behavior: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace and World.
109. Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 2017. 102(3), 338-355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
110. Lewin K. Field theory and experiment in social psychology. *American Journal of Sociology*, 1939, pp. 868—897.
111. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967. 258 p.
112. Litwin G. H., Stringer R. A. Motivation and organizational climate. Boston. Mass: Harvard University, 1968.
113. Locke E. A., & Latham G. P. A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
114. Luhova V., Chumak A., Sotnikova Yu. Staff motivation in the management system of the environmental and economic development of the enterprise. *Economic and society*. 2022. № 37.
115. Luís S., Silva I. Humanizing sustainability in organizations: a place for workers' perceptions and behaviors in sustainability indexes? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2022. 18:1, 371-383, DOI: 10.1080/15487733.2022.2068751. To link to this article: <https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2068751>
116. Maslow A.H. Hierarchy of Needs: A Theory of Human Motivation. Publisher: all-about-psychology.com, 2011. 95p.
117. McClelland D.C. The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*. New York, NY : School, 1970. Vol. 24. p. 29-47
118. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw — Hill, 1960.
119. McGregor L. and Doshi N. How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*. 2015. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>

120. Melnyk A., Lepeyko T., Myronova O., Mazorenko O. Formation of Organizational Culture: Motivative Approach. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 No. 7: Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics
121. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
122. Mintzberg H. La naturaleza del trabajo directivo. Traducción de Nieto J., Bonner D. Barcelona: Ariel, 1991. 288 c.
123. Mullins L. J. Management and Organizational Behavior. 11th ed. UK, London: Pearson Education. 2016. 645 p.
124. Myronova O., Mazorenko O. Organizational culture as a motivation factor under the conditions of the martial state. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.
125. Oller B. How to humanize organizations? URL: <https://netmind.net/en/modern-change-management-how-to-humanize-organizations/>
126. Ouchi N. Theory Z. Reading, MA: Addison — Wesley, 1981.
127. Parsons T., Shils E. A. Towards a general theory of action. Cambridge: Harvard University Press, 1951.
128. Porter L. W., Lowler E. E. Managerial attitudes and performance. Homewood: Irwin-Dorsey, 1968. 209 p.
129. Ritchie Sh., Martin P. Motivation Management. USA : Gower, 1999. 293 p.
130. Shein E. Organizational culture and leadership. New Jersey, Hoboken: Wiley, 2016. 416 p.
131. Simon H. A. Administrative Behavior. New York: Free Press; London : Collier-Macmillan Limited, 1976. 260 p.
132. Skinner B. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953.
133. Sokro E. Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance. *Problems Of Management In*

*The 21st Century*. Vol. 3, 2012. 106-119 pp.

134. Sotnikova Yu., Nazarova, G., Nazarov, N., Bilokononko, H. Digital technologies in HR management. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 527–535.

135. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 67–79.

136. *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. J. H. Goldthorpe, D. Lockwood, F. Bechhofer, and Jennifer Platt. Cambridge University Press, 1968. 206 p.

137. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1998. 265 p

138. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p.

139. Warr P.B (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 1990. 4(4). 285-294 pp.

140. Yawson R. M., Marczak E. L. Understanding the theories and Interventions of Motivation in Organization Development. *In Responsible Management: Opportunities and Challenges. Pro-ceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Man-agement*. SAGE Advance. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3849393>

141. Zehetner D., Zehetner A., Lepeyko T., Blyznyuk T. Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-cultural, Multi-dimensional Investigation of Leadership Styles. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, 2022, 2022-November. Pp. 447–455.

142. Zelenyak V.V., Myronova O.M., Gomez Ensa Improvement of the personnel management system at the enterprise. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №7(7). С. 547-556.

143. 7 Relationships Motivation Theory. *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.8>

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1. Обґрунтування підходів до діагностики мотивації управлінської діяльності

Загально визнано, що до важливих питань з управління персоналом підприємств належить ефективна мотивація працівника до продуктивної та ефективної діяльності, кінцевим підсумком якої є досягнення як соціально-економічних цілей працівника так і соціально-економічних цілей підприємства. В сучасних умовах перед керівництвом підприємств постає надзвичайно складна та критично важлива проблема – забезпечення взаємовигідних і гармонійних відносин між усіма ключовими учасниками різноманітних економічних взаємовідносин. Для досягнення цього потрібна ефективна та дієва система мотивації, яка враховуватиме найактуальніші потреби та пріоритетні інтереси працівників. Необхідно застосовувати сучасні, науково обґрунтовані та ефективні методи, інноваційні процедури та прогресивні програми управління складними процесами, які тісно пов'язані з мотивацією працівників. Важливо забезпечувати їх постійне вдосконалення та адаптацію, використовуючи найкращі досягнення сучасної науки й передовий досвід. Разом з тим, перед будь-якою розробкою конкретних заходів повинна передувати глибока оцінка та детальний аналіз проблем мотивації, адже помилки, спричинені рішеннями, прийнятими на основі недостовірної або неповної інформації, можуть коштувати підприємствам надзвичайно дорого.

Таким чином, на наш погляд, одним з найбільш важливих та нагальних питань є пошук ефективних інструментів для отримання точної інформації про

реальний стан мотивації працівників. Без наявності достовірних даних щодо наявних проблем та їх першопричин неможливо ухвалити правильне та обґрунтоване рішення щодо необхідних змін у мотиваційній системі. Відповідно, впроваджувані заходи можуть виявитися неефективними та навіть шкідливими.

Для вирішення цього питання ми пропонуємо застосовувати методи діагностики. Головною метою такого діагностування є всебічний та змістовний опис існуючої системи мотивації на підприємствах України, виявлення особливостей її функціонування, визначення основних тенденцій і можливих напрямків розвитку. Отримані в результаті цього процесу дані стануть міцною базою для визначення найбільш ефективних способів управління об'єктом дослідження та його подальшого вдосконалення.

Розглянемо, перш за все, сутність категорії "діагностика" та можливості її практичного застосування для оцінки та аналізу системи мотивації. Хоча термін "діагностика" спочатку є медичним, його широко використовують у технічній сфері, економічних науках, психології та соціології [2, 26, 36, 58, 65]. Виходячи з аналізу наукової літератури, діагностику можна визначити і як процес отримання детальної інформації про поточний стан об'єкта, розпізнавання основних причин існуючих проблем, і як засіб здійснення цього процесу, тобто сукупність методів та засобів оцінки [8, 14, 15, 16].

Окремі автори наголошують, що для позначення конкретних прикладних досліджень, що мають на меті вирішення практичних завдань (наприклад, розпізнавання певного явища, описання його характеристик, виявлення причин), більш доцільно використовувати саме категорію "діагностика" [8].

Виходячи з наведених визначень, під діагностикою мотивації ми будемо розуміти процес визначення сутності проблем мотивації на підприємстві та розпізнавання їхніх причин на основі всеохоплюючого аналізу, із застосуванням визначеного набору принципів і методів його проведення.

Методи діагностування передбачають застосування різноманітних технологій. Перший етап цього процесу включає загальне знайомство з

об'єктом діагностики, визначення ключових завдань, виявлення компонентів ситуації, яку необхідно дослідити, а також вибір відповідних показників і методичних підходів для подальшого аналізу. Другий етап здебільшого зосереджений на вимірюванні та детальному аналізі різних процесів, що протікають в об'єкті діагностики. Останній, третій етап полягає в формулюванні висновків на основі отриманих результатів, а також у розробці пропозицій для поліпшення поточного стану справ і вирішення виявлених проблем [8]. Проведений у першому розділі аналіз теорій мотивації дозволяє зробити обґрунтування напрямків діагностики мотивації з урахуванням положень змістовних, процесних теорій мотивації та теорій «поля» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Обґрунтування напрямків діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу (згідно положень теорій мотивації)

Укладено автором

Так як поняття «мотиваційне середовище» охоплює різноманітні чинники, які існують як в організації так і поза нею, пропонуємо здійснювати діагностику мотивації управлінської діяльності персоналу в два етапи: діагностика зовнішнього мотиваційного середовища, яка дозволяє оцінити



умови, що створюються зовнішнім середовищем; діагностика внутрішнього мотиваційного середовища та мотивації персоналу.

Будь-яке підприємство, організація, установа знаходиться і функціонує в середовищі, здійснює постійний обмін з ним, забезпечуючи собі можливість виживання у цьому середовищі. Тому, з кожним роком керівництво вимушене рахуватися з все більшою кількістю факторів зовнішнього середовища. Досліджуючи різні компоненти макросередовища необхідно враховувати, що всі вони справляють значний взаємний вплив і зміни одного чинника обов'язково приводить до змін інших. Тому їх вивчення і аналіз повинні проводитись системно. Діагностика потребує ретельного вибору джерел інформації, її збору та обробки з використанням відповідних методів аналізу, а також підготовки заходів для успішного вирішення виявлених проблем.

Аналіз наукової літератури [1, 3, 34, 47, 57, 68, 69] дозволяє визначити сукупність методів, які використовують вітчизняні вчені для дослідження зовнішнього середовища. У світовій економічній науці існує досить велика кількість методів, за якими здійснюється аналіз чинників зовнішнього середовища (Табл 2.1).

Таблиця 2.1

### Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
PEST (STEP)-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні	Метод передбачає детальний аналіз основних чинників макросередовища. Для кожного з факторів визначаються ключові показники, що потім оцінюються за допомогою матриці, в якій вказується сила впливу кожного чинника на підприємство.	Переваги: надає всебічну картину зовнішнього середовища, що важливо для стратегічного планування. Недоліки: складно виміряти деякі фактори в кількісному вираженні, що може призвести до труднощів в оцінці їхнього впливу та динаміки змін.
STEEP PESTLE STEEPLE	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, природні, правові, етнічні		
TEMPLES	технологічні, економічні, ринкові, політичні, законодавчі, екологічні, суспільні		

## Продовження таблиці 2.1

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
Матриця «імовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»	Усі можливі фактори	У цьому методі кожному фактору надається оцінка щодо ймовірності його посилення та впливу на підприємство. На основі цього формується таблиця, яка дозволяє визначити значущість кожного фактору для подальшої стратегії підприємства.	Переваги: простота використання, дозволяє швидко визначити важливі чинники для організації. Недоліки: труднощі в точному вимірюванні багатьох факторів, що може вплинути на об'єктивність оцінки.
Метод складання профілю середовища	Будь-які фактори	Метод передбачає запис усіх факторів середовища в таблицю профілю, після чого кожен з факторів оцінюється експертним шляхом, і виводиться інтегральна оцінка важливості кожного чинника для організації.	Переваги: проста та зручна методика для отримання загальної картини зовнішнього середовища. Недоліки: експертні оцінки можуть бути суб'єктивними, що знижує точність результатів.
«5×5»	Будь-які фактори	У методі аналізуються п'ять основних питань, що стосуються факторів зовнішнього середовища: інформація про п'ять основних чинників середовища, п'ять найбільш небезпечних чинників, п'ять планів конкурентів, п'ять ключових чинників для досягнення цілей і п'ять змін, які могли б бути сприятливими для бізнесу.	Переваги: зручний і простий для застосування метод. Недоліки: використання лише тих чинників, для яких є доступна інформація, знижує достовірність прогнозу розвитку подій.

Узагальнено автором на основі [1, 3, 34, 47, 57, 68, 69]

Досить поширеним і ефективним для отримання інформації про стан середовища та його впливу на діяльність підприємства в цілому та окремі аспекти, які цікавлять дослідника зокрема, є PEST-аналіз, який передбачає вивчення особливостей: P – політико-правового (political & legal); E – економічного середовища (economic); S – соціокультурного (sociocultural) та T – техніко-технологічного середовища (technological environment). Вибір показників, які впливають на персонал та трудові відносини, в межах кожної

складової середовища робить його придатним для комплексної діагностики зовнішнього мотиваційного середовища. Тобто, здійснення PEST-аналіз в даному дослідженні має за мету виявити чинники зовнішнього середовища, які найбільше впливають на працівників підприємства, визначають особливості їх мотивації, а також визначити характер впливу цих чинників: стабілізуючий чи дестабілізуючий для оцінки рівня розвитку мотиваційного середовища.

Для діагностики внутрішнього мотиваційного середовища та безпосередньо мотивації персоналу можливо використовувати значну кількість різноманітних методів, які добре себе зарекомендували в управлінні персоналом, мотивуванні та соціологічних дослідженнях.

Останні дослідження свідчать, що найбільш затребуваними методами дослідження мотивації, а також мотиваційного клімату, є соціально-психологічні (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Методи дослідження мотивації, наведені у працях вітчизняних вчених**

Автор	Метод дослідження	Мета дослідження	Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності
Бакуліна О.С. [4]	Анкетування	Дослідження рівня мотивації працівників	Керівники, професіонали, фахівці та робітники
Бодарецька О.М. [6]	Опитування	Дослідження існуючих технологій мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні	Представники керівної та керованої підсистем управління
Демидова М.М. [9]	Експертна оцінка	Оцінка ефективності мотиваційного менеджменту	Працівники аграрних підприємств
Кутова Н.Г.[24]	Метод експертних оцінок	Дослідження показників стимулювання персоналу за групами: матеріальне, професійне, соціальне, організаційне стимулювання	Посадові особи з різних ланок управління підприємства
Літвінов В.І. [25]	Анкетування	Оцінка значимості нематеріальних стимулів у системі трудової мотивації	Працівники сільськогосподарських підприємств
Маклаков С.М. [27]	Опитування експертів	Дослідження передумов, перешкод, практики та наслідків соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах	Менеджери підприємств

Автор	Метод дослідження	Мета дослідження	Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності
Пілігрим К.І. [37]	Експертне опитування	Аналіз чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу	Працівники та керівники підприємств
Полюк М.І. [39]	Анкетування	Дослідження ефективності використання системи оцінки та мотивації працівників на сільськогосподарських підприємствах	Керівники, менеджери з персоналу та інші адміністративні працівники
Різник Д.В. [48]	Анкетування	Оцінювання рівня мотивації праці персоналу підприємств	Працівники підприємств
Мельник Л. С. [28]	Опитування	Аналіз матеріальних та нематеріальних мотиваційних чинників управлінського персоналу	Працівники підприємств приватного та державного сектору, у тому числі менеджери середньої та вищої ланки

Узагальнено автором на основі [4, 6, 9, 24, 25, 27, 28, 37, 39, 48]

Проведений аналіз існуючих підходів показав, що для виявлення усвідомлених мотивів людської діяльності, зазвичай, використовують методи прямого підходу, які передбачають використання в якості матеріалу для наукового аналізу судження опитуваного про власну поведінку та думки. До таких методів належать методи усного (інтерв'ювання) і письмового (анкетування) опитування. Опитування має суттєві переваги перед іншими методами отримання первинної інформації. По-перше, це можливість отримати інформацію про мотиви, орієнтації та цінності безпосередньо від їх носія. По-друге, опитування забезпечує широке охоплення респондентів, особливо, якщо використовувати анкетування, де не потрібна участь великої кількості інтерв'юєрів. По-третє, висока гнучкість цього підходу забезпечує можливість внесення необхідних корекцій у процесі збору даних, що підвищує його ефективність. Для цього необхідно провести пілотажне дослідження на малій вибірці. По-четверте, важливою перевагою є можливість проведення повторних досліджень. Для дослідження мотивації управлінської діяльності персоналу та мотиваційного клімату більш доцільно використовувати метод анкетування,

адже безпосереднє спілкування з дослідником може вплинути на достовірність відповідей респондентів через неможливість забезпечити анонімність. В сучасних умовах широкого використання комп'ютерів та інших технічних пристроїв для доступу до мережі Інтернет ця проблема вирішується завдяки можливості створення анкет за допомогою Google-форм та їх розповсюдження серед працівників шляхом надсилання посилань. Дотримання принципу анонімності суттєво підвищує достовірність отриманих даних, та відповідає іншим критеріям оцінки якості досліджень (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

### Критерії оцінки якості дослідження

Критерії оцінки якості	Характеристика	Дії, необхідні для досягнення
Об'єктивність	Характеризує рівень виключеності впливу суб'єктивних факторів	Обмеження безпосередньої взаємодії діагностанта і опантанта. Використання для вимірів уніфікованих засобів і методів (стандартизація методик) Уніфікація обробки даних і їх інтерпретації
Надійність	Характеризує ступінь точності, з якою може бути виміряна певна ознака	Повторне опитування Порівняння нових методик з вже перевіреними практикою
Економічність	Передбачає необхідність проведення діагностування у найкоротші строки, з мінімально можливими витратами	Підвищення економічності за рахунок свідомого (в розумних межах) зменшення надійності
Валідність	Визначає, чи дійсно вимірюють те, що потрібно для цілей дослідження	Формулювання питань і відповідей, виходячи з задач і цілей дослідження Проведення пілотажних досліджень, направлених на дослідження стійкості анкети і інформативності показників. Дотримання обґрунтованості і несуперечливості висновків

Узагальнено автором на основі [20, 37, 59, 60]

Для того щоб зменшити вірогідність неправдивих відповідей на запитання, необхідно дотримуватися певних "розслаблюючих" вимог при проведенні дослідження. Для цього у вступній частині анкети, в якій працівників ознайомлюють з цілями і задачами дослідження, порядком

відповіді на питання, необхідно наголосити, що дослідження має теоретичну цінність (наприклад, підтвердження наукових гіпотез); необхідно вказати, що анкетування проводиться анонімно, крім цього працівники повинні мати можливість відмовитися від участі в опитуванні.

Процедура діагностики мотивації управлінської діяльності, з виокремленням етапів, обґрунтованих методів та очікуваних результатів наведена на рис. 2.2



Рис. 2.2. Процедура діагностики мотивації управлінської діяльності

Ідентифікація основних проблем, які можуть заважати мотивації та ефективній діяльності управлінського персоналу дозволить розробити рекомендації щодо покращення мотиваційного клімату та обмеження можливого негативного впливу з боку зовнішнього мотиваційного середовища, що можуть включати зміни в політиці винагород, покращення умов праці, підвищення рівня підтримки з боку керівництва тощо.

## 2.2. Діагностика зовнішнього мотиваційного середовища підприємств енергетичної галузі

Сучасний період функціонування і розвитку економіки нашої країни супроводжується постійними кризовими явищами, які спостерігаються в різних галузях і усіх підприємствах. Підвищення рівня невизначеності середовища існування спонукають підприємства постійно займатися пошуком шляхів збереження ефективності та удосконалення діяльності шляхом якнайефективнішого використання наявного потенціалу та врахування особливостей як можливої конкурентної переваги функціонування на обраних ринках. Про необхідність врахування особливостей зовнішнього середовища в процесі управління персоналом в цілому та мотивування працівників зокрема наголошують як вітчизняні дослідники, так і зарубіжні вчені [15, 25, 28, 29, 50].

Діяльність будь-якого підприємства та його найманих працівників постійно перебуває під значним впливом різноманітних політичних подій і важливих рішень, а також підпадає під дію численних законодавчих актів та регулюючих норм. Взаємодія між підприємством і його працівниками значною мірою обумовлена стабільністю політичного середовища та адекватності правових регулювань, що визначають рамки діяльності бізнесу. Тобто політико-правове середовище є базисом, який визначає особливості трудових взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями, визначає та гарантує права кожного суб'єкта, відповідальність за їхнє порушення тощо.

Основні фундаментальні принципи трудового права закладені в основному Законі України – Конституції, яка є найвищим правовим актом і має найвищу юридичну силу у правовій системі держави. У цьому документі кожному гарантовано право на працю, можливість заробляти собі на життя працюю, яку він вільно обирає, чи на яку вільно погоджується; право на належні, безпечні умови праці, отримання заробітної плати, своєчасно та у розмірі, що не нижчий від встановленого законом мінімуму; право бути

захищеним від незаконного звільнення; право на страйк, з метою захисту своїх інтересів, право на відпочинок; право на соціальний захист, а також достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї [24].

Наступним за значущістю з точки зору юридичної ваги джерелом трудового права є Кодекс законів про працю України, який регулює широкий спектр трудових відносин між працівниками та роботодавцями. Кодекс законів про працю України визначає правові основи та надає юридичні гарантії здійснення громадянами України права на розпорядження своїми професійними здібностями для продуктивної та творчої діяльності. Цей ключовий нормативний документ складається з таких основних розділів: загальні правові положення; умови та порядок укладення колективного договору; регулювання трудових договорів; заходи для забезпечення зайнятості вивільнених працівників; регламентування робочого часу; норми часу відпочинку; принципи нормування праці; правила оплати праці; юридичні гарантії й компенсації; забезпечення гарантій при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; правила трудової дисципліни; стандарти охорони праці; особливості праці жінок; особливі умови праці молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; порядок розгляду індивідуальних трудових спорів; права та обов'язки професійних спілок, участь працівників в управлінні підприємствами; функції трудового колективу; положення про державне соціальне страхування; та процедури нагляду і контролю за дотриманням трудового законодавства [23]. Окрім конституційних норм і положень Кодексу законів про працю, існують також інші важливі акти трудового законодавства, що регулюють специфічні аспекти трудових відносин. До цих законодавчих актів відносяться численні закони, що спеціально регулюють різноманітні трудові взаємини; підзаконні нормативні акти, які конкретизують положення законів; нормативні акти Міністерства праці і соціальної політики України, що розробляються для забезпечення реалізації державної політики у сфері праці; а також нормативні



акти різних міністерств і відомств, які встановлюють правила і стандарти у відповідних галузях.

З метою детального аналізу правових основ, що регулюють трудові взаємини між працівниками і підприємствами, важливо розглянути основні законодавчі акти, які охоплюють всі аспекти трудової діяльності, забезпечують захист прав і обов'язків сторін, а також сприяють підтримці стабільності і соціальної справедливості в сфері праці (Додаток Д).

Хоча основні права працівників законодавчо визначені і закріплені, дослідження показують, що вони часто порушуються. Зокрема, це підтверджують результати перевірок, які були здійснені державними інспекторами Державної служби з питань праці (далі ДСПП). У 2023 році (після видання наказу Міністерства економіки України № 5782 від 16.06.2023 [32]) державні інспектори праці здійснили 1954 перевірок, з яких 1685 безпосередньо з питань праці і 269 – з питань охорони праці. Виявлено 5587 порушень, з яких 3935 – це порушення, пов'язані саме з охороною праці [64]. За результатами перевірок складено 814 протоколів про адміністративні правопорушення на 144 тис грн. Крім цього на підставі актів Державної податкової служби на роботодавців було накладено штрафи на загальну суму 28 млн грн. Основна частина цих штрафів стосується виявлених випадків неоформлених працівників і порушень у виплаті заробітної плати [64].

Також часто порушується право людини на оплату праці, зокрема суттєвою проблемою сьогодення є заборгованість по розрахункам із працівниками. Державна служба з питань праці активно моніторить динаміку заборгованості по виплаті заробітної плати, яка станом на 13 травня 2024 року становила 3436,9 мільйона грн, накопичених у 463 роботодавців. Виявлення причин утворення боргів по заробітній платі, а також контроль за їх своєчасним погашенням є пріоритетними завданнями інспекторів праці, особливо в умовах складної та напруженої ситуації воєнного стану. Заборгованість по заробітній платі постійно відстежується Держпраці через регулярне проведення спеціалізованого моніторингу, що охоплює підприємства різних форм

власності, організаційних структур та сфер економічного управління. Останні дані свідчать про те, що найбільші суми заборгованості зафіксовані у таких областях: Дніпропетровська – 728,3 млн грн; місто Київ – 485 млн грн; Харківська – 470,5 млн грн; Сумська – 324,6 млн грн; Донецька – 227,5 млн грн; Львівська – 184,4 млн грн; Одеська – 177,2 млн грн; Запорізька – 158,1 млн грн; Івано-Франківська – 133,2 млн грн; Київська – 104,6 млн грн та Луганська – 102,7 млн грн [31]. Найбільшими боржниками є державні підприємства (33,8% від загальної кількості боржників), акціонерні товариства (28,8%) та товариства з обмеженою відповідальністю (14,2%) [21].

Важливе значення при врегулюванні трудових відносин на підприємствах відіграє укладення трудових договорів. На жаль, стан їх виконання не зовсім задовільний. За даними, які оприлюднила у 2021 році Державна служба статистики України, 3061,6 тис. осіб були неформально зайняті [11].

Ще до початку військового вторгнення дослідники визнавали, що чинні нормативно-правові акти були недостатньо науково обґрунтованими, внутрішньосуперечливими, а також часто мали декларативний підхід до врегулювання окремих питань. Запровадження надзвичайного воєнного стану та активізація бойових дій радикально змінили звичний і усталений порядок життя в Україні. Процедури та норми, які раніше були зрозумілими й ефективно функціонували в умовах мирного часу, у нових, екстремальних обставинах стали або неможливими для виконання, або втратили свою актуальність і значення. Це зумовило необхідність у внесенні кардинальних змін у організацію трудових відносин, адже адаптація до нових реалій стала вимогою часу.

Зокрема, суттєві й важливі зміни в трудовому законодавстві України були впроваджені через прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року [44]. Цей закон став основним інструментом для регулювання трудових відносин у надзвичайних умовах воєнного часу. Однак, враховуючи постійні виклики, що виникли через збройну агресію, 1 липня 2022 року Верховна Рада України

прийняла нові зміни до законодавства через Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин». Цей документ переглянув окремі положення попереднього закону, а також суттєво вплинув на трактування норм і положень Кодексу законів про працю України, адаптуючи їх до нових вимог воєнного стану.

Додатково, 26 вересня 2022 року були прийняті зміни до Закону України «Про зайнятість населення», що відображали специфічні виклики, з якими стикнулася країна в умовах активного військового конфлікту. Ці законодавчі оновлення стали необхідною реакцією на безпрецедентну ситуацію, що виникла внаслідок війни. Однак, незважаючи на важливість цих змін для підтримки функціонування держави, вони значно обмежили можливості для дотримання конституційних прав і свобод людини, а також громадянських свобод, оскільки їх реалізація вимагала компромісів через надзвичайні умови.

Зміни, які впроваджені та діють протягом воєнного стану, узагальнено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

#### Зміни норм трудового законодавства в умовах воєнного стану

Показник	Мирний час	Воєнний стан
Максимальна норма часу затиждень	40 год	60 год
Обмеження граничних нормнадурочних робіт	не повинні перевищувати для кожного працівника 4 годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік	не застосовується
Тривалість роботи в нічний час	скорочується на 1 годину	не скорочується
Скорочення роботи на 1 годинунапередодні святкових і неробочих днів	при 5-денному і 6-денному робочих тижнях тривалість скорочується на 1 годину	не скорочується
Перенесення святкових днів	якщо святковий день припадає на вихідний, то він переноситься на наступний день після вихідного	не переноситься
Компенсації за залучення до робіт у вихідні, святкові і неробочі дні	компенсація нараховується	не нараховується
Тривалість щорічної відпустки	залежно від категорії працівників (до 56 календарних днів )	24 календарні дні

## Продовження таблиці 2.4

Показник	Мирний час	Воєнний стан
Тривалість відпустки без збереження заробітної плати	до 15 календарних днів	необмежена кількість днів
Попередження працівника про зміну істотних умов праці	попереджається за 2 місяці	роботодавець має право не попереджувати
Звільнення працівника	з ініціативи роботодавця і працівника	з ініціативи працівника

Укладено автором на основі [44]

Одним із найважливіших економічних чинників середовища, а також важливим мотиватором, є заробітна плата. Вона є основним джерелом фінансових надходжень для населення, забезпечуючи необхідні умови для нормального відтворення працівника та утримання його родини. За результатами численних опитувань, які проводяться різноманітними соціологічними центрами та організаціями основним джерелом доходів для українців була і є заробітна плата. Додаткові джерела доходів, які називали українці – пенсії, стипендії та державна допомога. Для багатьох жителів сільської місцевості джерелом додаткового доходу є особисте підсобне господарство [36, 56, 57]. Серед останніх досліджень можна відзначити опитування, проведене соціологічною службою Центру Разумкова у період з 19 по 25 січня 2024 року. Як показав аналіз результатів 52,6 % опитаних основним джерелом доходів назвали заробітну плату (47,7% мають постійне місце роботи; 4,9 – тимчасове, підробітки); 24,7 % – живуть на пенсію; 4,2% – доходи від бізнесу та 1,8 – матеріальна допомога з різних джерел [36].

Аналізуючи рівень заробітної плати в Україні, будемо в першу чергу опиратися на два основних індикатори: середню заробітну плату, яка визначає базовий рівень доходів працівників, впливаючи на їхню задоволеність роботою і мотивацію та мінімальну заробітну плату, яка забезпечує мінімальні стандарти життя в країні.

За останні 10 років в Україні спостерігається значне зростання номінальної мінімальної заробітної плати, яка з 01 квітні 2024 року встановлена

у розмірі 8 тис грн (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Розмір мінімальної заробітної плати в Україні 2014-2024рр**

Період	Місячна мінімальна заробітна плата, грн	Відхил від попередн. періоду		Погодинна мінімальна заробітна плата, грн	Відхил від попередн. періоду	
		грн	%		грн	%
з 01.04.2024	8000	900	12.7%	48,00	5.40	12.7%
з 01.01.2024 по 31.03.2024	7100	400	6.0%	42,60	2.14	5.3%
з 01.01.2023 по 31.12.2023	6700	0	0%	40,46	0.00	0%
з 01.10.2022 по 31.12.2022	6700	200	3.1%	40,46	1.20	3.1%
з 01.01.2022 по 30.09.2022	6500	0	0%	39,26	0.14	0.4%
з 01.12.2021 по 31.12.2021	6500	500	8.3%	39,12	3.01	8.3%
з 01.01.2021 по 30.11.2021	6000	1000	20.0%	36,11	6.91	23.7%
з 01.09.2020 по 31.12.2020	5000	277	5.9%	29,20	0.89	3.1%
з 01.01.2020 по 31.08.2020	4723	550	13.2%	28,31	3.18	12.7%
з 01.01.2019 по 31.12.2019	4173	450	12.1%	25,13	2.72	12.1%
з 01.01.2018 по 31.12.2018	3723	523	16.3%	22,41	3.07	15.9%
з 01.01.2017 по 31.12.2017	3200	1600	100.0%	19,34	9.75	101.7%
з 01.12.2016 по 31.12.2016	1600	150	10.3%	9,59	0.90	10.4%
з 01.05.2016 по 30.11.2016	1450	72	5.2%	8,69	0.40	4.8%
з 01.01.2016 по 30.04.2016	1378	0	0%	8,29	0.00	0%
з 01.09.2015 по 31.12.2015	1378	160	13.1%	8,29	1.00	13.7%
з 01.01.2015 по 31.08.2015	1218	0	0%	7,29	-0.01	-0.1%
з 01.01.2014 по 31.12.2014	1218	0	0%	7,30	0.00	0%

Укладено автором на основі [31]

За період з 2014 до 2024 рр. розмір мінімальної заробітної плати збільшився у 6,5 разів (з 1218 грн у 2014 р. до 8000 грн у 2024 р.). Такий розмір мінімальної заробітної плати є суттєво вищим за прожитковий мінімум, який для працездатних осіб встановлено у розмірі 3028 грн. Однак, як зазначає

Міністерство соціальної політики України, величина прожиткового мінімуму на одну працездатну особу в місячному розрахунку станом на червень 2024 року становить 7382,17 грн. У разі врахування обов'язкових платежів, ця сума зростає до 9170,4 грн. Тобто вже зараз мінімальна заробітна плата не покриває основні витрати працездатного населення, до яких за даними Мінсоцполітики належать витрати на продукти у розмірі 3724,75 грн; непродовольчі товари – 1196,57 грн та обов'язкові комунальні платежі – 2460,85 грн [32].

Показник середнього розміру оплати праці являє собою важливий макроекономічний індикатор, який розраховується як середньоарифметичне значення заробітної плати визначеної категорії зайнятого населення. Він розраховується на основі загального фонду оплати праці, що включає всі види грошових виплат, зокрема, заробітну плату працівників, у тому числі тих, хто працює за сумісництвом, а також премії, надбавки, винагороди за результатами роботи за рік і одноразові заохочувальні виплати.

Згідно з останніми статистичними даними, наданими Державною службою статистики України, середній рівень заробітної плати українців демонструє значне зростання за останнє десятиліття (рис. 2.3).

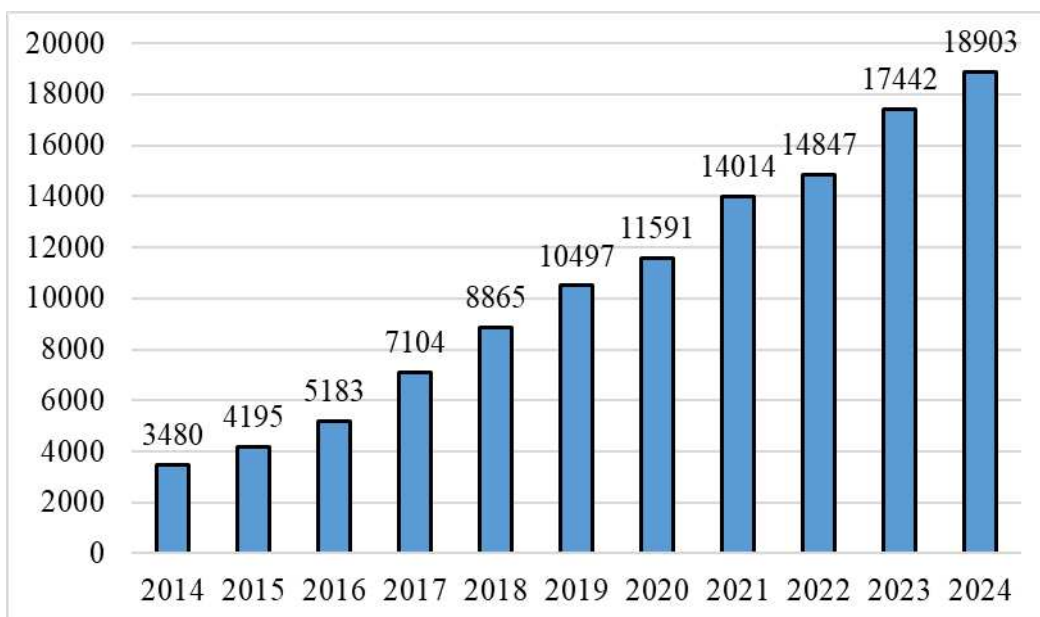


Рис. 2.3. Середній рівень заробітної плати українців 2014-2024 рр

Укладено автором на основі [52]

Так, у першому кварталі 2024 року середній розмір заробітної плати в Україні досягнув, за даними Мінфіну, 18903 грн. [52]

Як показують дані, співвідношення мінімальної та середньої заробітної плати у 2024 р. досягло 42,3%. В той же час Міжнародною організацією праці і Світовим банком рекомендується, щоб цей показник досягав 50–60% [52]. Тобто мінімальна і середня заробітна плата знаходяться ще на дуже низькому рівні і не виконують свої основні функції.

В табл. 2.6 наведено детальні статистичні дані щодо середньомісячної заробітної плати штатних працівників за різними видами економічної діяльності у період з 2014 по 2024 роки.

Таблиця 2.6

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2020-2024 рр**

Вид діяльності	2020	2021	2022	2023	2024
Усього	11591	14014	14847	17442	18903
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	9757	12287	13061	14625	15004
Промисловість	12759	14902	15176	18390	20435
Будівництво	9832	11289	9781	12634	14561
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	11286	13488	15103	20630	22809
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	11951	13837	13731	17184	18997
Тимчасове розміщування й організація харчування	6026	8543	9367	12300	15057
Інформація та телекомунікації	19888	25530	30829	37946	49473
Фінансова та страхова діяльність	20379	23975	27986	34393	39116
Операції з нерухомим майном	8981	11142	11560	15509	17512
Професійна, наукова та технічна діяльність	16613	19369	20497	23413	26316
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	9878	11186	12291	14395	15857
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	16443	19048	20764	23395	23376
Освіта	9271	11817	11999	12439	12649
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	8848	11616	13738	14688	15163
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9624	12508	11567	13336	13663
Надання інших видів послуг	11998	13279	14554	18332	21277

Укладено автором на основі [53]

Ці дані дозволяють провести аналіз динаміки змін та виявити основні

тенденції у сфері оплати праці на національному рівні.

Згідно з результатами аналізу статистичних даних, наданих Державною службою статистики України [11, 56], які відображені у табл. 2.6, можна зробити висновок, що інтенсивне впровадження інформатизації та цифровізації у суспільстві привело до суттєвого підвищення рівня заробітної плати штатних працівників у сфері «Інформація та телекомунікації». У цій професійній галузі середня місячна заробітна плата за рік зросла з 30 829 грн у 2022 році до 37 946 грн у 2023 році, а за 1 квартал 2024 року зросла ще на 30 % і досягла значення 49473 грн. На другому місці за рівнем заробітних плат знаходиться сфера «Фінансова та страхова діяльність», де середньомісячні заробітні плати працівників збільшилися на 14% з 34 393 грн до 39 116 грн. Також високий рівень заробітних плат демонструє галузь «Професійна, наукова та технічна діяльність», де оплата праці зросла на 12% з 23 413 грн до 26 316 грн. Викликає занепокоєння низький рівень заробітних плат у такій стратегічно важливій для суспільного розвитку галузі як освіта. Там відмічається найнижчий рівень середньомісячної заробітної плати, яка склала у 2023 році 12439 грн і зросла лише на 1,7% у 2024 році. Така ж ситуація спостерігається у сфері мистецтва та спорту, розваг та відпочинку (13663 грн), у галузі «Тимчасове розміщування й організація харчування» (15057 грн); у галузях охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (15163 грн), й інших подібних видів послуг, що підкреслює необхідність подальшого розвитку та підтримки цих важливих для суспільства сфер. Традиційно низько оплачується праця у такому виді діяльності як «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» (15004 грн), що може приводить до постійного відтоку молоді з села.

Крім того, слід відзначити, що існує і диференціація заробітної плати всередині галузі. За даними Work.ua, зокрема у сфері «Інформація та телекомунікації», заробітні плати варіюються від 22500 грн, які роботодавці пропонують SMM-менеджерам до 95000 грн, які пропонують за посадою «Golang developer». В той же час у галузі освіти найнижчу заробітну плату



роботодавці пропонують бібліотекарю – 9500 грн, а найвищу завучу – 25000 грн [75].

Також для України характерні диспропорції у розмірах заробітної плати відповідно до регіону. Очевидно, що традиційно вищий рівень заробітних плат характерний для столиці, Київської області, а також для промислово розвинених областей. Однак у зв'язку з військовими діями, промислові регіони втратили свої позиції і у 2024 році найвищий рівень заробітної плати було зафіксовано в таких регіонах України: у Києві – 25957 грн, у Львівській області – 20000 грн, в Одеській області – 19700 грн, у Дніпропетровській області – 19000 грн, у Харківській області – 18500 грн. Найнижче оплачується праця у таких регіонах: у Сумах – 15000 грн, Кривому Розі – 16000 грн, Чернігові – 16100 грн [53]. Ці показники демонструють значні регіональні відмінності у рівні доходів, що залежать від політичної ситуації, економічної спеціалізації та попиту на певні професії у різних областях країни.

Ще однією суттєвою та нагальною проблемою сучасного ринку праці в Україні, яка потребує детального та всебічного аналізу, є безробіття. Вивчення динаміки рівня безробіття серед населення за останні роки, особливо в період пандемії COVID-19, виявило тривожні тенденції. Так, під час пікового етапу карантину чисельність осіб, які не мали роботи, досягала 1,6 мільйона осіб. В цей критичний період близько 17% робочої сили перебували у стані прихованого безробіття, що означало, що їхня зайнятість була значно скорочена або вони перебували у неоплачуваній відпустці [41].

Ще більш серйозна ситуація спостерігалася після початку повномасштабного військового вторгнення росії, коли велика кількість людей втратила свою роботу. Крім цього, багато з цих осіб через внутрішні переселення або виїзд за кордон не стали на облік у державних центрах зайнятості. Це свідчить про те, що загальна тенденція зміни обсягів безробіття не є позитивною, а має кризовий характер. Цю ситуацію ілюструє рис. 2.4, де зображено офіційні результати щодо безробіття у 2010-2023 році.

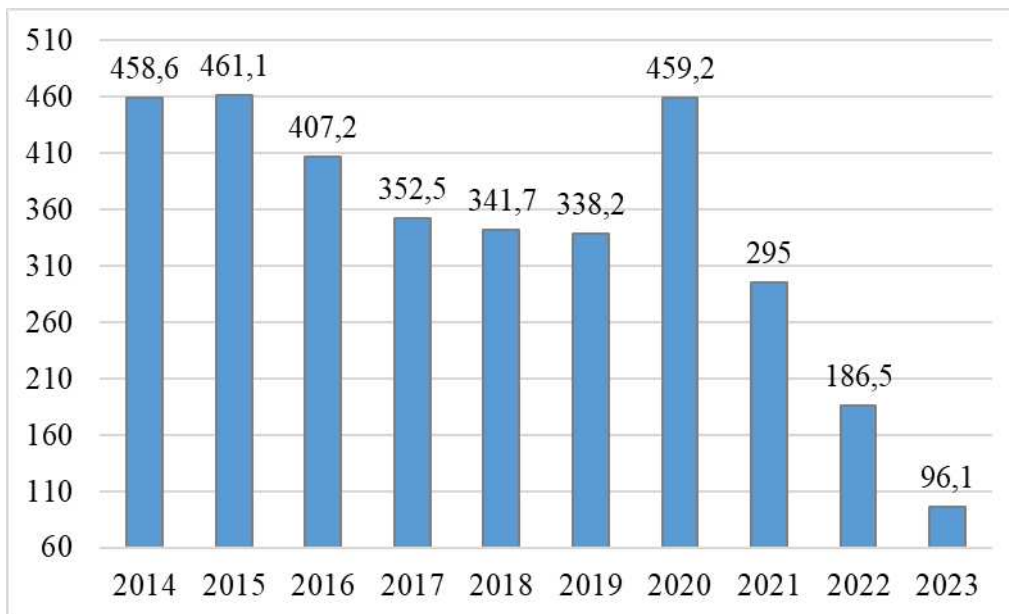


Рис. 2.4. Рівень безробіття населення України у 2014-2023 рр

Укладено автором на основі [22]

Як показує аналіз, рівень безробіття значно знизився порівняно з 2020 роком, однак необхідно враховувати, що більшість статистичних даних відображає лише офіційно зареєстрованих безробітних в Україні. Реальний рівень безробіття значно вищий, якщо використовувати методологію Міжнародної організації праці, згідно з якою людина визнається безробітною, якщо протягом останніх чотирьох тижнів: не мала роботи, активно шукала роботу або була готова приступити до роботи [22]. За даними Мінфіну за перше півріччя 2024 році показники рівня безробіття знову почали зростати: у січні було зареєстровано 101,4 тис. осіб, а у липні – 106,7 тис. осіб [22].

Згідно з офіційними даними Державної служби зайнятості [54], станом на перше січня 2023 року статус офіційно зареєстрованих безробітних мали 186,5 тисяч осіб. Ця цифра показує значне зниження, оскільки кількість безробітних зменшилася на 37% порівняно з аналогічною датою минулого року. У складі загальної кількості офіційно зареєстрованих безробітних, кількість чоловіків становила 58,8 тисяч осіб, що дорівнює 32% від загальної кількості, тоді як кількість жінок дорівнювала 127,7 тисячам осіб, що складає 68%.

Крім того, аналіз вікових категорій серед офіційно зареєстрованих безробітних виявив, що 23% осіб належать до вікової групи до 35 років, ще 29%

– до вікової групи від 35 до 44 років, ще 29% – до вікової групи від 45 до 55 років, і 19% – до вікової групи старше 55 років. Розподіл офіційно зареєстрованих безробітних за рівнем освіти показує, що 46% з них мають вищу освіту, 35% здобули професійно-технічну освіту, а 19% мають загальну середню освіту.

Що стосується попередньої зайнятості офіційно зареєстрованих безробітних, 22% раніше працювали у сфері торгівлі, 17% були зайняті в переробній промисловості, 13% працювали в галузі сільського, лісового та рибного господарства, 11% обіймали посади в державному управлінні, обороні та обов'язковому соціальному страхуванні.

Аналіз професійного складу офіційно зареєстрованих безробітних показує, що найбільшу частку серед них складають працівники сфери торгівлі та послуг, які становлять 21% від загальної кількості. На другому місці знаходяться представники найпростіших професій, що складають 16%. Далі йдуть працівники, які займаються обслуговуванням, експлуатацією устаткування та машин, їх частка становить 13%. Службовці та керівники складають 11%, а частка фахівців дорівнює 10%. Кваліфіковані робітники з інструментом також складають 10%, а професіонали – 9% [54].

Розглянемо також динаміку безробіття за причинами незайнятості наведено (рис. 2.5).

Основні та ключові причини незайнятості та безробіття в Україні традиційно включають звільнення за власним бажанням і за угодою сторін. У 2021 році ця причина становила 32,4% від загальної кількості випадків звільнення. Важливо також зазначити, що економічні та фінансові причини звільнення є суттєвими та вагомими факторами, які впливають на ринок праці, складаючи 27,1% від усіх звільнень [5]. У 2021 році спостерігалось збільшення кількості випускників закладів освіти, які не змогли знайти роботу після закінчення навчання; цей показник сягнув 10,2%.

Порівняно з 2020 роком, на 4,2% збільшилася кількість осіб, звільнених через економічні фактори, що свідчить про значний вплив економічних умов на ринок праці.

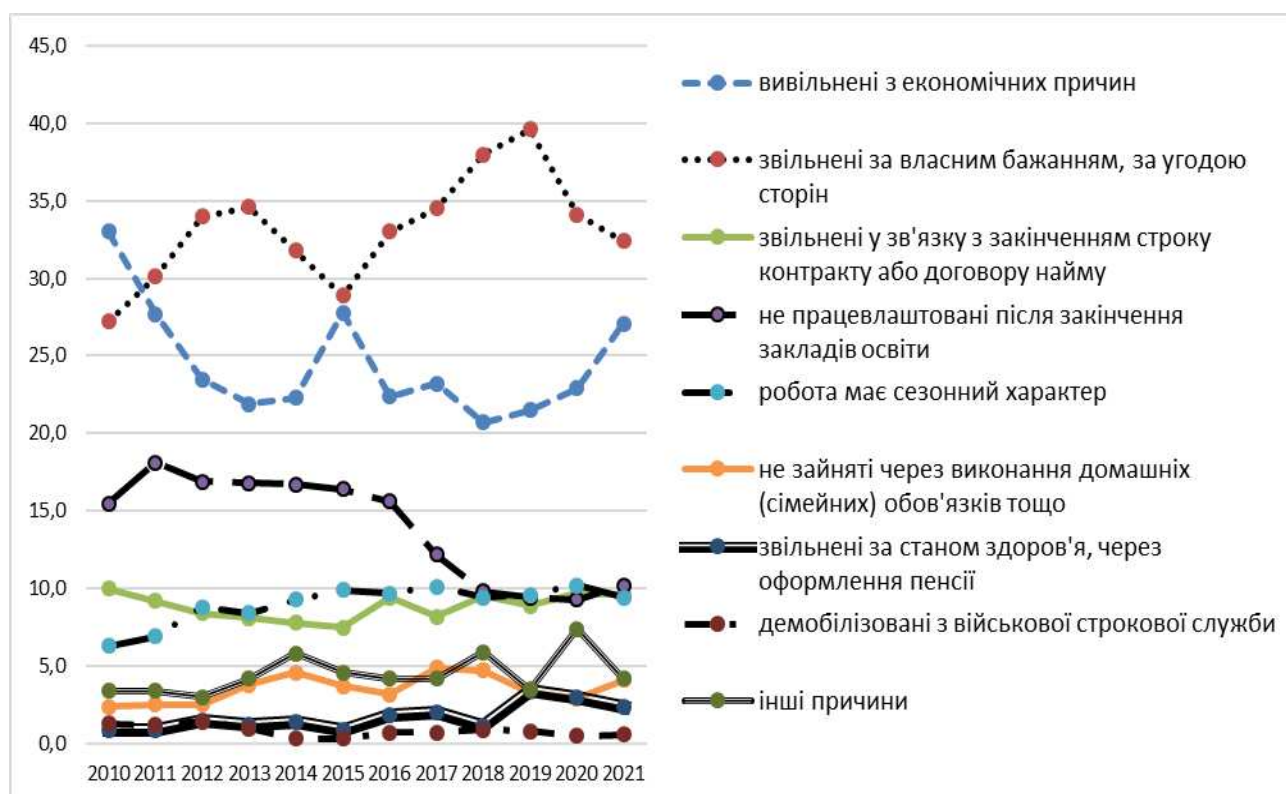


Рис. 2.5 Динаміка безробіття населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010-2021 рр

Укладено автором на основі [5]

Водночас, спостерігалася тенденція до зменшення питомої ваги працівників, які залишили роботу за власним бажанням або за угодою сторін – цей показник знизився на 1,7% порівняно з попереднім роком. Це може бути свідченням того, що українські працівники все більше побоюються втратити роботу і, відповідно, стикаються з великими труднощами у пошуку нової роботи. Тому вони прагнуть утримуватися за будь-яку можливість залишитися на своєму робочому місці, навіть якщо умови праці не є оптимальними [5].

За даними УНІАН, 2023 рік, як і попередній, став одним з найважчих і найскладніших років для економіки України [59]. Велика кількість українців втратили роботу через закриття підприємств або були змушені змінити місце проживання, переїжджаючи до інших регіонів у пошуках роботи. Проте, незважаючи на складні економічні умови, деякі професії залишаються затребуваними, а їх актуальність лише зростатиме в післявоєнний період, коли постане необхідність відбудовувати країну. До таких професій належать ІТ-

спеціалісти, фахівці зі штучного інтелекту, лікарі, психологи, психотерапевти, SMM-спеціалісти, будівельники та енергетики [59].

Як зазначає Державна служба зайнятості, суттєвим і значущим є дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили на українському ринку праці. Станом на 1 січня 2023 року, в середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало 9 безробітних, що свідчить про загострення ситуації, адже на відповідну дату минулого року цей показник становив 7 осіб. Найбільший та найгостріший дисбаланс між попитом на робочу силу та її пропозицією спостерігався у професійно-кваліфікаційному розрізі. Зокрема, серед кваліфікованих робітників сільського господарства на одну вакансію претендувало 40 осіб, серед технічних службовців – 21 особа, серед службовців та керівників – 17 осіб, а серед працівників сфери торгівлі та послуг – також 17 осіб [12].

Незважаючи на скорочення рівня безробіття у останні роки, на сьогодні загроза втратити роботу, а отже і єдиний дохід, є одним з ключових факторів, які утримують працівників на підприємствах з низьким рівнем оплати праці, незадовільними умовами тощо. Вкрай актуальною є проблема безробіття для жінок, сільських мешканців та молоді.

Занепокоєння також викликає значна середня тривалість незайнятості. Адже, як відомо, вже після 9 місяців перебування у стані безробіття активність пошуку роботи зменшується, знижується бажання працювати, втрачаються трудові навички, переоцінюються трудові цінності, зростає загроза бідності [7].

Наступним етапом аналізу є дослідження соціокультурного середовища. Його характеризують такі індикатори як доступність та рівень освіти і професійної підготовки, життєві цінності, трудовий менталітет. Освіта є надзвичайно важливим і незамінним фактором вирішення як численних соціальних, так і складних економічних проблем, тому вона повинна стати однією з основних складових державної стратегії розвитку. Отримання освіти, особливо вищої, є метою та цінністю для більшості українців, про що свідчить досить високий рівень освіченості населення України. Згідно з даними Всеукраїнського перепису 2001 року, 91,1% населення мають повну загальну

середню освіту, що є показником високого рівня освіченості країни. Ці дані демонструють значний рівень доступності та поширеності освіти серед населення, що є важливим фактором соціального розвитку. Привабливість вищої освіти та стабільний попит на неї підтверджується значним показником наукомісткої зайнятості, який є частиною Глобального інноваційного індексу. У 2020 році Україна посіла доволі високе, 32-ге місце, з показником 37,7 % за цією важливою компонентою. Однак, у багатьох інших економічно розвинених країнах цей індикатор є значно вищим. Наприклад, у Великій Британії показник досягнув 49,2 %, що забезпечило їй 7-ме місце у рейтингу, тоді як Німеччина отримала 45,2 % та посіла 17-те місце, а Польща з результатом 39,5 % зайняла 28-му позицію [57].

У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки зазначено, що вища освіта в Україні має масовий і доступний характер, що сприяє широкому охопленню значної частини населення традиційного офіційного віку навчання. Зокрема, рівень охоплення вищою освітою в Україні є одним із найвищих і становить 82,7 %. Цей важливий показник дозволив Україні посісти 14-те місце серед 131 країни у рейтингу Глобального інноваційного індексу 2020 року. Для порівняння, у Німеччині рівень охоплення вищою освітою дорівнює 70,2 %, що відповідає 28-му місцю у рейтингу, у Польщі – 67,8 %, що дає їй 34-те місце, а у Великій Британії цей показник становить 60 %, що розташовує її на 46-му місці у загальному списку [57]. Таким чином, хоча Україна має значні успіхи в охопленні населення вищою освітою, вона все ще відстає від більш розвинених країн у показниках наукомісткої зайнятості. Ці дані підкреслюють необхідність подальшого розвитку освітніх і наукових систем, що зможе підвищити конкурентоспроможність України на світовій арені та сприяти підвищенню загальної інноваційної активності країни.

Національне агентство кваліфікацій оприлюднило результати досліджень Eurostat, за якими вищу освіту (5-8 рівень за рамкою кваліфікацій) у ЄС мають

41% молодих людей віком від 25 до 34 років, в Україні цей показник сягає понад 50% [76, с. 80].

Визначне місце серед чинників соціально-культурного середовища, які впливають на формування мотивації, займають цінності та ціннісні орієнтації, які формують менталітет народу. Менталітет можна визначити як характер думок, сукупність розумових навичок і духовних інтересів, характерних як для окремої людини, так і для суспільної групи, які утворюють своєрідний рівень свідомості нації. Вплив специфіки ментальності визначають: відношення до праці, пріоритети суспільних чи особистих інтересів, можливість самовираження, схильність до традиційної чи інноваційної поведінки. З початком військових дій ціннісні пріоритети українців змінилися. За результатами опитування, яке було проведено у 2022 році дослідницькою компанією Gradus Research серед головних цінностей українці назвали свободи та права людини (89%), взаємну допомогу (86%), взаємну довіру (82%) та суспільну злагоду (71%). Також під час війни на перше місце вийшли ключові цінності демократичного суспільства: понад 90% українців відзначили, що для них є важливим дотримання поваги до прав людини та людської гідності, принципів свободи та рівності між людьми; для 85% важливими є принципи демократії та для 80% – верховенство права [30]. Для прикладу, до війни (дослідження 2021 року) цінностями частіше називали добробут, сім'ю, свободу слова [17].

Вплив техніко-технологічного середовища в останні роки суттєво зріс у всіх галузях економіки та усіх видах професійної діяльності. Інформатизація та цифровізація суспільного життя, впровадження високотехнологічного обладнання, передових сучасних технологій підсилює вимоги до цифрових навичок, особливо серед працюючого населення. Згідно з інформацією, наданою дослідницьким порталом Internet World Stat, що спеціалізується на аналізі глобальних даних щодо користувачів інтернету, на січень 2022 року частка українського населення, яке активно використовує інтернет, досягла майже 95%. Враховуючи зміни в соціально-демографічній структурі країни, а

також вплив міграційних процесів, спричинених повномасштабним військовим вторгненням, результати цього дослідження свідчать про стабільність цієї статистики. Зокрема, між 94% і 95% населення (в залежності від вибраної категорії) має можливість підключення до інтернету у власних домівках. Крім того, за останні чотири роки кількість користувачів серед дорослих громадян (віком від 18 до 70 років) зросла на 6%. Якщо у 2019 році цей показник серед дорослого населення становив лише 88%, то на 2022 рік він вже досяг значно вищого рівня [17].

У дослідженні проведеному з ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, зазначається, що значний рівень сучасних цифрових навичок серед широких верств громадян суттєво стимулює активний розвиток цифрової економіки, яка включає в себе і динамічний розвиток високотехнологічної ІТ-сфери, а також передових напрямів цифрового маркетингу та інших інноваційних сфер, що базуються на використанні передових сучасних технологій. Згідно з результатами ґрунтового опитування, 81% опитаних українців висловили переконання, що постійний розвиток цифрової грамотності матиме значний позитивний вплив на стабільний економічний розвиток країни. Зростаюча зацікавленість та розвинуті вміння працювати в розширеному цифровому середовищі сприятимуть впровадженню нових інновацій та зміцненню конкурентоспроможності країни в глобальному економічному просторі. Як показало дослідження, рівень цифрових навичок населення має тенденцію до сталого зростання. Це проявляється у тому, що суттєво скорочена частка дорослих без цифрових навичок і збільшенні населення із рівнем навичок «basic» і вище. Станом на 2023 рік цифрові навички має 93% дорослого населення України 18–70 років (+8% з 2019 року) [17].

Про значні успіхи України в оволодінні цифровими технологіями свідчать результати досліджень відділу економічної соціології Інституту соціології НАН України разом з компанією Factum Group Ukraine та Європейського агентства з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA) (табл. 2.7).



**Застосування цифрових технологій на робочому місці в Європі та  
Україні (опитування 2022, 2023 рр)**

Чи використовуєте Ви будь-який із перелічених нижче цифрових пристроїв для своєї основної роботи? (можна обрати декілька відповідей, %)?	European Union Eurobarometer April 2022 n=25683 %	Україна Factum Group Ukraine Липень 2023 n=272 %
Ноутбук, планшет, смартфон або інші портативні комп'ютерні пристрої	73	90
Стаціонарний комп'ютер	60	47
Інтернет по кабелю, в тому числі через Wi-Fi (широкопasmовий інтернет, не мобільний)	55	80
Пристрої, які треба носити з собою (такі як смарт-годинник, смарт-окуляри, трекери активності або інші (вбудовані) датчики)	11	17
Штучний інтелект – машини або роботи (боти), здатні мислити і приймати рішення (наприклад, chat GPT)	5	12
Високотехнологічні роботи, які взаємодіють з Вами в процесі роботи: здатні спілкуватися і розуміти наміри та настрої, так само, як люди	3	3
Нічого з наведеного	12	5

Укладено автором на основі [17]

Українські працівники виявляють значну активність у використанні на своїх робочих місцях різноманітних портативних комп'ютерних пристроїв, таких як сучасні ноутбуки, багатофункціональні планшети та потужні смартфони. Згідно з опитуванням, 90% українських респондентів підтвердили, що активно користуються цими пристроями під час роботи. Це значно перевищує середньоєвропейський показник, який у даному випадку становить 73% опитаних співробітників.

Сучасні цифрові технології досить широко впроваджені та активно використовуються на робочих місцях як у країнах Європи, так і в Україні. Варто також зазначити, що значним поштовхом до збільшення використання цих технологій могла стати пандемія Covid-19, яка стимулювала перехід на віддалену роботу та підвищила важливість цифрових рішень у професійному середовищі. Впровадження наукових досягнень, сучасних технологій у

професійну діяльність спричиняє підвищення вимог з боку підприємств до освіти, кваліфікації, знань, досвіду працівників.

Україна володіє значним науковим та інноваційним потенціалом, який необхідно активно використовувати для розвитку конкурентоспроможної економіки та зміцнення національної позиції на світовій арені. Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) оприлюднила оновлений щорічний звіт Global Innovation Index 2023. У ньому представлено рейтинг найінноваційніших економік світу серед 132 країн, а також визначено 100 найуспішніших науково-технічних інноваційних кластерів. У 2022 році Україна зазнала значного погіршення своїх позицій у цьому рейтингу, опустившись на 57-ме місце (у порівнянні з 49-ю позицією у 2021 році) серед 132 країн, що досліджувалися. Крім того, Україна посіла 34-ту позицію серед 39 економік Європи. Однак, у 2023 році відбулося певне покращення позицій в цьому індексі і Україна піднялася на 55-ту позицію, при цьому зайнявши 34 позицію серед 39 європейських економік. Найгірші показники, що негативно вплинули на рейтинг – бізнес середовище країни, де Україна зайняла 88 позицію та регуляторне середовище – 77 позицію. Традиційно високі рейтинги країна займає за показниками освіти (31 позиція) та знань і результатів наукових досліджень (45 позиція). Слід в той же час відмітити і негативні тенденції щодо погіршення цих показників, зокрема у категорії «знання та результати наукових досліджень» Україна втратила дев'ять позицій, а щодо освіти – п'ять позицій. Суттєво знизився і рейтинг показника досліджень і розробок (R&D), де Україна посіла 68-му позицію, втративши дев'ять позицій [19].

Також у 2023 році Україна зайняла 49-те місце в престижному щорічному рейтингу глобальних стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index, який публікує Глобальний дослідницький центр інновацій та стартапів StartupBlink. Як показує аналіз, Україна погіршила свої показники, втративши 15 позицій у порівнянні з 2022 роком, коли вона займала 34-те місце. Фахівці StartupBlink пов'язують таке значне зниження рейтингу з впливом повномасштабної війни на території України, яка суттєво негативно вплинула на національну стартап-

екосистему. Однак незважаючи на виклики, Україна продовжує працювати над покращенням своїх інноваційних можливостей, але деякі галузі все ще потребують суттєвого вдосконалення [74]

Після початку широкомасштабної війни у 2022 році національна наукова спільнота України зіткнулася з безпрецедентними викликами, що вимагали негайного реагування. Ці нові обставини зумовили необхідність суттєвих змін у розбудові наукової інфраструктури та забезпеченні належної підтримки вітчизняної науки. У зв'язку з цим, у 2024 році уряд на 20% збільшив видатки на відновлення стабільного фінансування важливих наукових проєктів, модернізацію системи розподілу наукових грантів для перспективних молодих вчених, а також їх ефективну інтеграцію в міжнародні науково-дослідницькі програми. Так на Національний фонд досліджень у державному бюджеті заклали 568,7 млн гривень (+21,8%), на Національну академію наук – 534,7 млн (+59,2%), на дослідження у ЗВО – 118,2 млн (+549,5%) [55].

Окрему увагу уряд приділяє створенню сприятливих умов для розвитку наукового потенціалу молодих вчених. Для цього реформується система надання наукових грантів, що передбачає збільшення фінансової підтримки, зокрема для перспективних дослідників. Крім цього Уряд затвердив виданий президентом Указ щодо внесення змін у порядок надання грантів для молодих учених та докторів наук, де зазначається про відновлення конкурсів наукових проєктів з 2025 року, та надання грантів для проведення досліджень з 2026 року [36].

На сьогоднішній день в Україні склалася надзвичайно складна ситуація, в якій негативний вплив економічних, політичних та частково соціокультурних чинників суттєво гальмує позитивний розвиток. Це, в свою чергу, призводить до глибокої кризи мотивації серед працівників на підприємствах і в організаціях. Різноманітні статистичні дослідження та аналізи чітко демонструють, що сучасний український працівник в першу чергу орієнтований на забезпечення базового доходу для свого виживання, а не на продуктивну та ефективну трудову діяльність. Ці тривожні факти вказують на

відсутність ефективних механізмів мотивації працівників, підкреслюючи нагальну потребу в розробці та впровадженні таких інструментів. Вирішення цієї проблеми на державному рівні потребує кардинальних змін в основних сферах суспільного життя та структурі.

У політичній сфері необхідно вжити заходів для посилення законодавчої відповідальності роботодавців за порушення прав трудящих, а також забезпечити контроль за виконанням колективних трудових договорів у підприємствах та інших організаціях. Це сприятиме зміцненню трудових прав і підвищенню довіри між роботодавцями і працівниками. В економічній сфері важливо створити умови для ефективної зайнятості всього населення, а також покращити систему соціального захисту як для працюючих, так і для безробітних громадян. Особливо важливо реформувати систему оплати праці, поступово підвищуючи мінімальну заробітну плату, щоб вона відповідала прожитковому мінімуму, а також зменшити необґрунтовану диференціацію доходів працівників різних галузей народного господарства, подолати міжрегіональні економічні диспропорції. У соціальній сфері необхідно активно сприяти розвитку національної культури, підтримуючи на законодавчому рівні основні національні цінності. Крім того, важливо провести глибоку реформу освітньої системи, зокрема в сфері професійного навчання, створивши систему безперервної професійної освіти, яка забезпечуватиме навчання та підвищення кваліфікації на всіх етапах трудового життя. У науково-технологічній сфері пріоритетним завданням є інвестування в розробку нових технологій та створення інноваційних продуктів. Це сприятиме не лише розвитку нових робочих місць, але й появі нових спеціальностей, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Результати всебічного дослідження різних зовнішніх факторів дозволяють оцінити їхній вплив на трудові відносини та мотивацію управлінського персоналу, визначаючи напрямки для покращення ситуації в країні та створення умов для сталого розвитку трудових ресурсів (Додаток Е).

### 2.3. Діагностика мотиваційного клімату та мотивації управлінської діяльності персоналу підприємств енергетичної галузі

Для визначення ключових проблем і напрямків формування мотивації персоналу, у тому числі і щодо управлінської діяльності, необхідним є дослідження існуючого стану.

Для реалізації другого етапу діагностики мотивації управлінської діяльності (наведеної у підрозд. 2.1) була створена анкета (посилання на анкету: <https://docs.google.com/forms/d/10aqu9xUidaeUZD6gHWNjJNDNY1iPVd4E7EaoLHPkneU/edit>), питання якої дозволили:

отримати інформацію про актуальні потреби працівників та рівень їх задоволеності (за обраними класифікаціями);

отримати інформацію про задоволеність працею та винагородою за нею, їх взаємозв'язок, зрозумілість і прозорість винагороди, відповідності витраченим зусиллям тощо;

отримання інформацію про стан мотиваційного клімату, його вплив на працівників.

Апробація запропонованої технології була проведена на прикладі підприємств енергетичної галузі: ПрАТ "Харківенергозбут", АТ "Харківобленерго", ПАТ «Центренерго» (апарат управління) та його відокремлені структурні підрозділи Зміївська ТЕС та Трипільська ТЕС.

Одним із ключових факторів, що визначає трудову поведінку працівника, є його особисте ставлення до професійної діяльності загалом та до роботи на конкретному підприємстві зокрема. Аналізуючи ставлення до праці як процесу усвідомленої, цілеспрямованої діяльності, яка спрямована на те, щоб впливати на матеріальні об'єкти й адаптувати їх для задоволення власних потреб, можна краще зрозуміти, чи є праця для людини виключно засобом отримання грошових доходів. Більшість працівників на запитання "Чи перестали б Ви

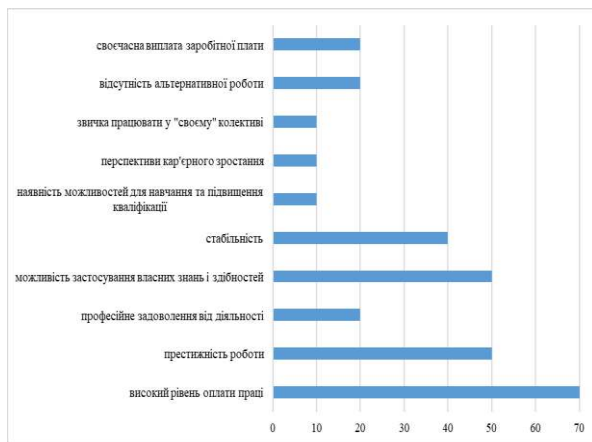
працювати за умови отримання нетрудових доходів?" відповіли "Ні" (69,3% проти 31,7%).

Ці результати свідчать про те, що трудова діяльність для людей є не лише джерелом матеріального добробуту, але й способом задоволення соціально-психологічних потреб, таких як самоповага, самовираження та відчуття належності до робочого колективу. Подібне ставлення до праці підкреслює прагнення управлінського персоналу максимально реалізувати свої фізичні та психічні можливості, застосовувати на практиці свій багатий досвід, накопичені знання, природні здібності, а також бажання досягати високих кількісних і якісних результатів у професійній діяльності.

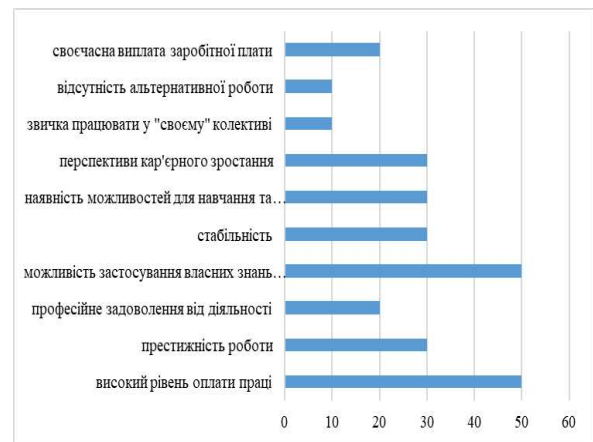
Трудова поведінка працівника з одного боку регламентується нормами та умовами конкретної виробничої ситуації, але з іншого боку, вона є вільною та залежить від особистості, від того, що вона вважає найбільш значущим для реалізації свого трудового потенціалу.

Серед різних причин, що мотивують працівників залишатися на конкретному підприємстві, у дослідженні було виділено такі: високий рівень оплати праці, престижність роботи, професійне задоволення від діяльності, можливість застосування власних знань і здібностей, забезпечення стабільного майбутнього, наявність можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного зростання, звичка працювати у звичному колективі, відсутність альтернативної роботи, а також своєчасна виплата заробітної плати. Варто зазначити, що два останні чинники були включені у дослідження з огляду на складну ситуацію в зовнішньому середовищі, викликану військовим конфліктом в Україні. У нинішніх умовах на багатьох підприємствах склалася ситуація, коли працівники залишаються на своїх робочих місцях лише для того, щоб уникнути безробіття або щоб вчасно отримувати, нехай і мінімальну, заробітну плату. Однак, основними факторами, які повинні визначати ставлення людини до праці на підприємстві, є все ж таки престиж роботи, радість і задоволення від виконуваної діяльності, а також можливість застосування власних здібностей і знань. Саме ці фактори позитивно впливають

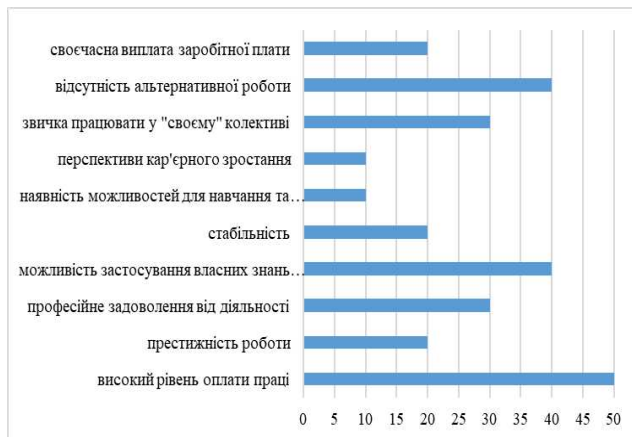
на мотивацію працівників. Аналіз узагальнених причин, що спонукають працівників залишатися на певному підприємстві, наведено на рис. 2.6.



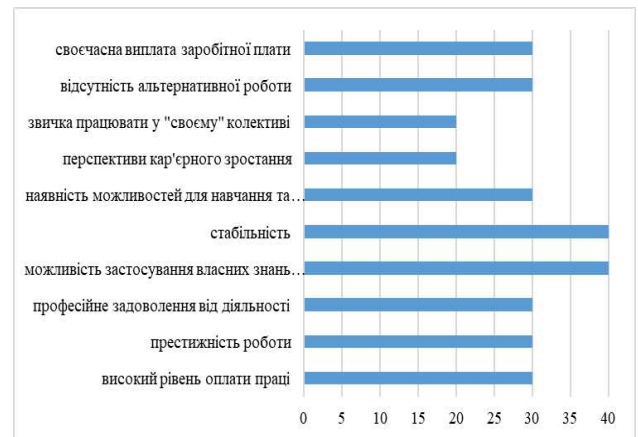
а) ПАТ «Центренерго»



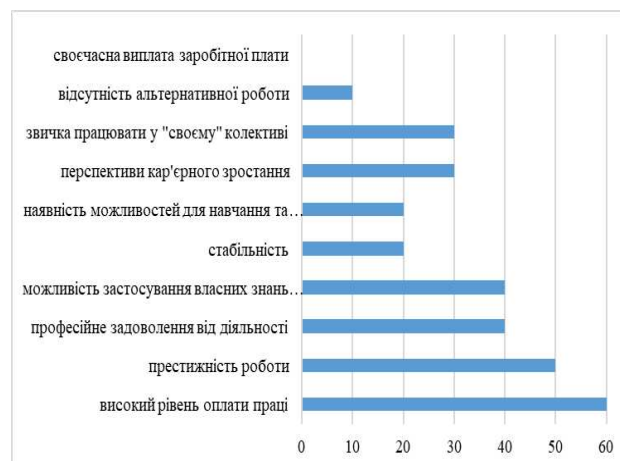
б) АТ «Харківобленерго»



в) Зміївська ТЕС



г) Трипільська ТЕС



д) ПрАТ «Харківенергозбут»

Рис. 2.6. Причини, що спонукають працівників залишатися на певному підприємстві

Як показав аналіз, серед основних причин, які спонукають працівників ПАТ «Центренерго», АТ «Харківобленерго», Зміївської ТЕС та ПрАТ «Харківенергозбут» триматися за роботу, більшість опитаних обрали: високий рівень оплати праці та можливість застосування власних знань і здібностей. На Трипільській ТЕС більшість працівників також визнають вплив на їх прихильність до даного підприємства крім можливості застосування власних знань і здібностей такого показника як стабільність. Крім цього, на Зміївській та Трипільській ТЕС працівники усвідомлюють, що в сьогоденних умовах вагомою причиною для роботи на підприємстві також є відсутність інших альтернатив.

Згідно з фундаментальними положеннями змістовних теорій мотивації, основною рушійною силою для кожної людини виступають її індивідуальні потреби. Характеристика цих потреб формується під впливом особистих оцінок, суб'єктивних критеріїв, внутрішніх установок і цінностей особистості, а також обумовлюється об'єктивними чинниками її життєдіяльності. Серед останніх слід виділити рівень соціально-економічного розвитку держави, стан культурного середовища та загальні суспільні умови.

Структура та специфіка потреб окремого індивіда залежать від його реальних життєвих можливостей, матеріального благополуччя, культурного рівня суспільства, особистісних характеристик та індивідуальних особливостей. Важливі зміни у потребах відбуваються з огляду на зміну сімейного стану, рівня освітньої підготовки, професійної кваліфікації чи вікових особливостей.

Соціальні умови повсякденного життя та виховання також мають вагомий вплив на формування і розвиток потреб. У свою чергу, загальна сукупність індивідуальних потреб та ступінь їхнього задоволення є ключовим критерієм оцінки якості життя всього населення. Як зазначено у змістовних теоріях, саме гармонійний розвиток та задоволення базових потреб забезпечує мотивацію до активної діяльності й вдосконалення

В нашому дослідженні використано класифікації потреб запропонованих А. Маслоу, та Ф. Герцбергом. Для цілей нашого дослідження ці класифікації є



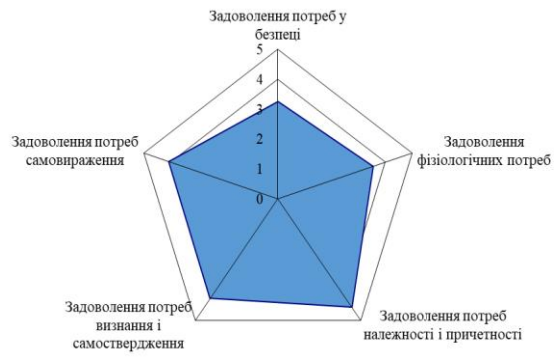
найбільш прийнятними, бо містять невелику кількість типів потреб, що спрощує процес збору і обробки інформації, в той же час дозволяють виявляти проблеми.

Питання анкети побудовані таким чином, що дозволяють визначити ступінь задоволення основних фізіологічних потреб (потреби, які людина має задовольняти для підтримки організму у життєдіяльному стані); потреб безпеки (потреби, пов'язані з прагненням досягти безпечного стану і стабільності); потреб належності і причетності (відображають прагнення індивідуума до участі у колективних діях, входження до певних об'єднань людей); потреб визнання і самоствердження (відображають бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, визнаними, бути конкурентоспроможними); потреб самовираження (потреби, пов'язані з прагненням людини повніше використовувати свої знання, уміння, здібності, навички, особистий потенціал, потреби у творчості).

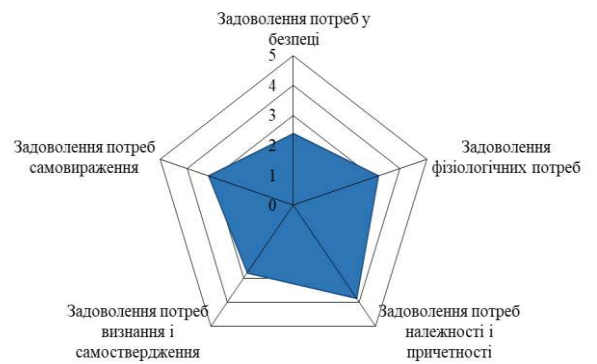
Крім того, необхідно визначити рівень задоволення працівників факторами гігієни (які самі по собі не є факторами позитивної мотивації, але їх відсутність викликає негативну мотивацію, демотивує) і факторами мотивації (які викликають задоволеність працею). Тобто гігієнічні фактори закріплюють, стабілізують персонал на підприємстві, а мотиватори спонукають персонал до продуктивної праці.

Для визначення рівня задоволення певного виду потреб прийнята п'ятиінтервальна шкала від 1 балу – потреба абсолютно не задовольняється до 5 балів – потреба абсолютно задовольняється.

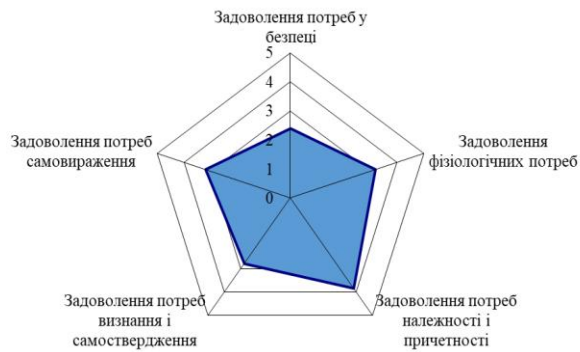
Результати аналізу рівня задоволення основних потреб управлінського персоналу підприємств за класифікацією потреб А.Маслоу представлено на рис. 2.7. Отримані результати свідчать, що рівень задоволення базових потреб (в першу чергу, потреб у безпеці) низький на всіх підприємствах. Цей факт підтверджує отримані раніше дані і вказує на те, що працівники системи управління невпевнені у своєму майбутньому, не мають гарантій зайнятості, відчують соціальну незахищеність



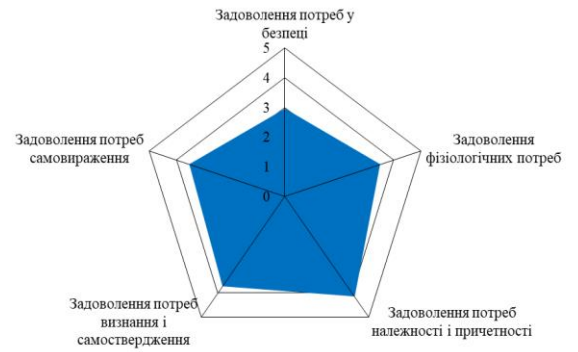
а) ПАТ «Центрэнерго»



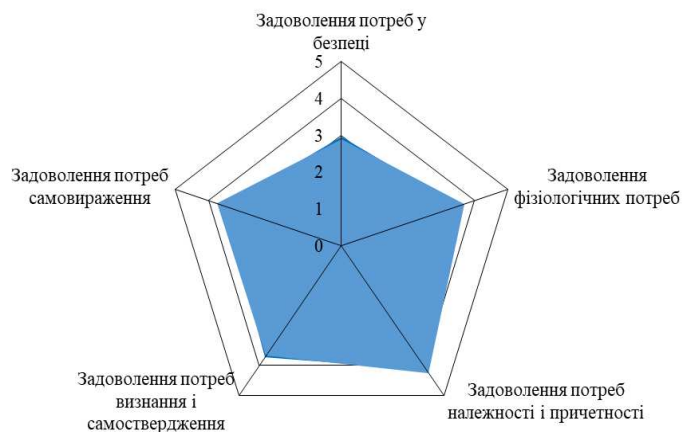
б) АТ «Харківобленерго»



в) Зміївська ТЕС



г) Трипільська ТЕС



д) ПрАТ «Харківенергозбут»

Рис. 2.7. Рівень задоволення потреб управлінського персоналу (за класифікацією потреб А Маслоу)

Укладено автором

Така ситуація негативно відбивається на управлінській діяльності персоналу, а в результаті – усього підприємства.

Аналіз гігієнічних факторів і мотиваторів представлено на рис. 2.8.

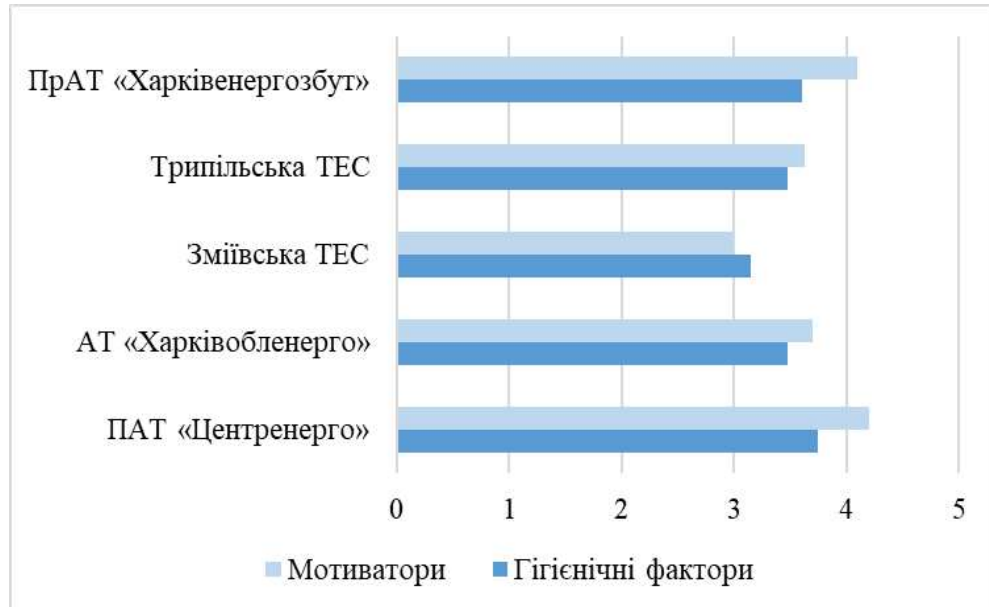


Рис. 2.8. Результати аналізу гігієнічних факторів і мотиваторів на досліджуваних підприємствах

Укладено автором

Майже на всіх підприємствах ситуація із задоволенням гігієнічних факторів і мотиваторів складна. Отримані середні бали задоволеності близько 3–3,5 балів свідчать, що працівники системи управління не зовсім задоволені дією цих факторів. За таких умов управлінський персонал готовий залишити підприємство, якщо з'являться кращі пропозиції (про що свідчить низький рівень задоволеності гігієнічними факторами) і не готовий віддано і продуктивно працювати (про що свідчить низький рівень задоволеності факторами мотивації). Таким чином можна зробити висновок про наявність на підприємствах проблем із задоволенням потреб працівників, що потребує більш ґрунтовного їх дослідження.

Спираючись на положення процесних теорій мотивації, можна стверджувати, що трудовий внесок людини суттєво залежить від винагороди,

яку пропонує за її працю підприємство. При чому не тільки рівень оплати визначає ставлення людини до праці, а й сприйняття цього рівня як достатнього за витрачені зусилля. Тому необхідно вирішувати питання відповідності розміру заробітної плати обсягам роботи, її складності, рівню підготовки і кваліфікації, а також можливості підвищення заробітної плати. Методичною основою такого аналізу є процесні теорії – теорія справедливості і теорія очікування. Незважаючи на значні коливання середньої заробітної плати на підприємствах, працівники усіх підприємств вважають, що заробітна плата лише частково відповідає обсягу роботи, її складності, рівню кваліфікації (рис. 2.9).

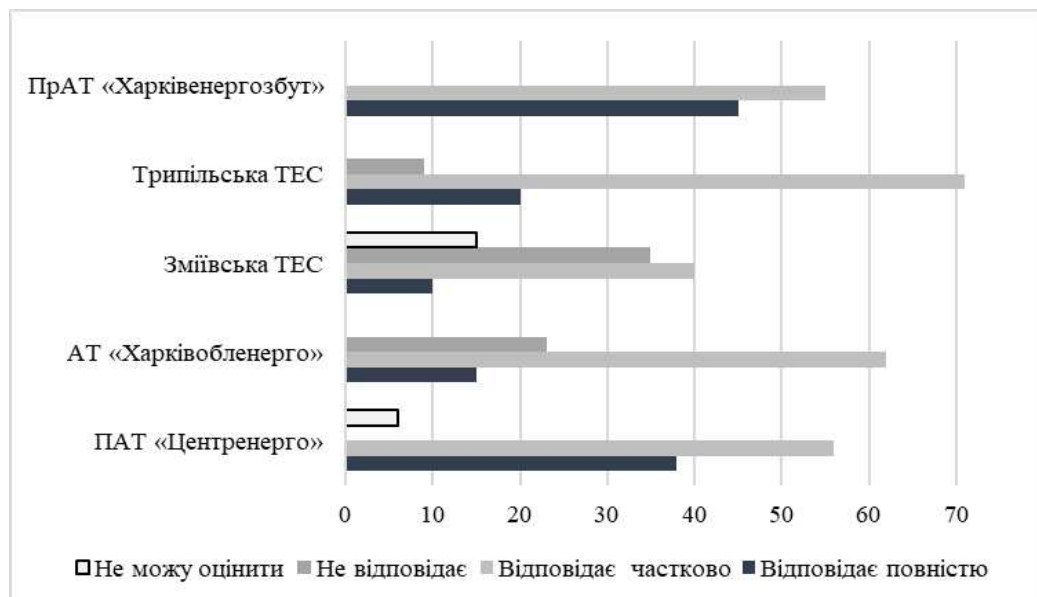


Рис. 2.9. Результати аналізу відповідності заробітної плати управлінського персоналу обсягу роботи, її складності, рівню кваліфікації працівників

Укладено автором

Як показали результати опитування, серед управлінського персоналу майже не виявилось тих, хто вважає, що рівень оплати праці відповідає цим критеріям.

Для більш детального вивчення питання було проаналізовано особистісні показники ставлення до праці: чи старанна людина на роботі, чи результативно

працює і т.д. У своєму дослідженні ми використали 10-бальну шкалу, де 10 – максимальний бал.

Як показує аналіз, працівники на всіх підприємствах досить високо оцінюють свій професіоналізм і кваліфікацію (в середньому не менш 8 балів), якість праці (близько 8 балів). Хоча індивідуальна самооцінка може бути дещо завищена, цей показник ставлення до праці є значним (ніхто не поставив нижче 7 балів).

Із запропонованих у анкеті критеріїв, які повинні визначати рівень оплати праці, працівниками були обрані:

на ПАТ «Центрэнерго» – професіоналізм і кваліфікація (обрали 75% опитаних), стаж роботи (37,5%), результативність, умови праці і якість праці (по 25%);

на Трипільській ТЕС " – професіоналізм і кваліфікація (75%), якість праці (33,3%), результативність і стаж роботи (по 25%);

на ПрАТ «Харківенергозбут» – професіоналізм і кваліфікація (71,4%), результативність (57,2%), якість, умови праці і стаж роботи (по 28,6%);

на Зміївській ТЕС – професіоналізм і кваліфікація та якість праці (по 69,2%), результативність (23,1%);

в АТ «Харківобленерго» – професіоналізм і кваліфікація (85,7%), творчість і рацпропозиції (57,1%), якість праці (42,9%).

Вплив такого критерію як "творчість і рацпропозиції" обрали лише працівники АТ «Харківобленерго», що викликає тривогу, оскільки для управлінського персоналу творчий підхід, ініціатива в роботі дозволяє найбільш ефективно досягати цілей підприємства.

Відповідно до низки відомих процесних теорій, таких як теорія справедливості та очікувань, спостерігається закономірність: дисбаланс між значними зусиллями працівників і недостатньою винагородою за них мотивує співробітників до зниження робочих вкладень і менш ефективної діяльності. Така поведінка спрямована на досягнення психологічної рівноваги між витраченими ресурсами та отриманими результатами. На нашу думку, саме

глибоке розчарування недостатнім рівнем фінансової компенсації стає ключовим чинником виникнення незадоволеності умовами роботи, що, у свою чергу, призводить до суттєвого зниження загальної продуктивності праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що потреби та інтереси управлінського персоналу на підприємствах в основному не задовольняються, цілі не досягаються. Це свідчить про відсутність узгодження, гармонії цілей підприємства та працівника.

Анкета, запропонована працівникам, які виконують управлінські функції дозволила визначити форми мотивації, методи та засоби мотиваційного впливу, які застосовуються на підприємстві. Результати опитування управлінського персоналу наведено у табл. 2.8.

Аналіз свідчить, що на сучасних вітчизняних підприємствах домінуюча увага приділяється використанню організаційно-адміністративних підходів і традиційних економічних методів стимулювання. Проте важливо враховувати, що індивідуальні потреби кожної людини, а також її життєві цілі та ключові орієнтири є надзвичайно різноманітними та мають динамічний характер. У зв'язку з цим, ефективне управління професійною поведінкою працівників, особливо управлінського складу, вимагає більш комплексного та гнучкого підходу.

Сучасні потреби професійного середовища зумовлюють необхідність постійного оновлення та доповнення інструментів мотивації, що перебувають у розпорядженні керівництва. Замість одноманітних організаційно-адміністративних заходів доцільно використовувати багатофункціональні методики, які враховують психологічні, соціокультурні та емоційні аспекти праці. Крім того, економічні механізми також мають бути адаптивними, включати гнучкі системи преміювання, бонусів і матеріальних заохочень, що відповідають як колективним, так і індивідуальним очікуванням співробітників.

Анкета, запропонована управлінцям, дозволила визначити, чи існує на підприємстві система винагородження і чи відповідає вона сучасним вимогам (табл. 2.9).

**Форми, методи та засоби мотивації управлінського персоналу, що використовуються на підприємствах (виділено кольором)**

Форми мотивації	Методи мотивації, що використовуються на підприємстві		Трипільська ТЕС "	Зміївська ТЕС	ПрАТ «Харківенергозбуд»	ПАТ «Центренерго»	АТ «Харківобленерго»
Примусова	Організаційно-адміністративні	Накази, розпорядження	*	*	*	*	*
		Санкції	*	*	*	*	*
		Консультації	*	*	*	*	*
		Роз'яснення	*	*	*	*	*
Стимулююча	Економічні	Премії	*	*	*	*	*
		Матеріальна відповідальність	*				
		Допомога на оздоровлення	*	*		*	*
		Надання кредитів					
		Медичне страхування				*	
		Оплата путівок	*		*	*	
		Участь у прибутках (бонуси)					
Нормативна	Освітньо-виховні	Підвищення кваліфікації	*	*	*	*	*
		Навчання за рахунок підприємства			*		*
		Наставництво			*	*	
	Психологічні	Нагорода грамотами, медалями					*
		Особиста подяка керівника за добре виконану роботу	*	*	*	*	*
Стимулююча	Соціальні	Залучення робітників, які відзначилися, до процесу прийняття рішень	*	*			*
		Делегування повноважень					
		Неформальне спілкування					
		Певна свобода дій, можливість самостійно приймати рішення	*	*			*
		Кар'єра	*	*			*

Укладено автором

**Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо системи  
винагородження управлінського персоналу**

Ключові питання анкети	Варіанти відповідей респондентів	Питома вага (у % до заг. числа респондентів)				
		Трипільська ТЕС "	Зміївська ТЕС	ПрАТ «Харківенерг озбут»	ПАТ «Центр енерго»	АТ «Харківобленерго»
Чи є на підприємстві чітка система винагородження персоналу?	Є	51,04	57,5	58,3	52,9	71,6
	Немає	10,29	12,5	8,4	14,3	0
	Не знаю	38,67	30,0	33,3	32,8	28,4
Чи відповідає система винагородження передовим аналогам	Так, відповідає цілком	5,4	3,8	2,5	6,8	0
	Відповідає частково	33,2	8,7	13,2	21,8	14,3
	Не відповідає	53,8	62,5	84,3	42,8	85,7
	Не знаю	7,6	25,0	0	28,6	0
Чи відомі Вам умови та порядок отримання винагород ?	Так	57,6	60,2	69,2	54,8	68,6
	Ні	42,4	39,8	30,8	45,2	31,4
Чи узгоджена система винагородження зі стратегією розвитку підприємства?	Так	53,85	62,5	84,3	48,6	85,7
	Ні	16,1	15,0	3,4	26,3	1,7
	Не знаю	30,05	22,5	12,3	25,1	12,6
На підприємстві використовують премії та штрафи?	Так	100	100	100	100	100
	Ні	0	0	0	0	0
Отримання винагороди є гарантованим при досягненні результату праці?	Так	100	100	100	100	100
	Ні	0	0	0	0	0

Укладено автором

У результаті дослідження було виявлено ряд проблем, а саме:

значна кількість потреб, інтересів підприємств і управлінського персоналу не задовольняються в повному обсязі, тобто їх економічні і соціальні



цілі не досягаються;

на підприємствах ігнорується більшість ключових принципів мотивації: справедливості та ефективності (відсутність залежності розміру винагороди від конкретних результатів роботи), оптимальності (відсутнє оптимальне поєднання матеріального та нематеріального винагородження); прозорості (зрозумілість винагородження); гнучкості (винагорода не коригується – потреби працівників не задовольняються); прогресивності (система винагородження працівників не відповідає передовим аналогам);

методи і засоби мотиваційного впливу, які використовують на підприємствах, не враховують специфіку управлінської праці, а винагороди не достатньо узгоджені з результатами праці;

не використовуються такі методи впливу як освітньо-виховні та методи самоуправління, незадовільно використовуються соціальні та психологічні методи, однак саме в них закладено потенціал гармонізації потреб, інтересів, цілей, оскільки вони впливають не лише на поведінку, а й на внутрішній світ працівників;

для багатьох працівників є незрозумілою система оцінювання і винагородження за працю.

Виявлені факти свідчать про відсутність дієвої мотивації управлінської діяльності на всіх підприємствах. Ця ситуація ускладнюється негативним впливом зовнішнього середовища (політико-правових, економічних, соціокультурних чинників) на підприємство та персонал.

Для того, щоб мотивація управлінського персоналу була результативною, тобто забезпечував досягнення головної мети (задоволення потреб управлінського персоналу та підприємства), вищому керівництву даних підприємств необхідно звернути увагу на потреби управлінського персоналу, рівень їх задоволення, забезпечити залежність винагороди від трудового внеску та результатів діяльності підприємства.

Хоча заробітна плата, премії, тобто матеріальні фактори, справляють значний вплив на мотивацію управлінського персоналу, покладатися лише на ці

чинники недоцільно. Цьому є декілька пояснень: по-перше, працівники звикають до такого впливу і затрачені ресурси перевищуватимуть отриманий результат; по-друге, не всі підприємства мають вільні кошти для їх впровадження і використання; по-третє, як правило, зі зростанням добробуту громадян матеріальні чинники стають менш важливими.

Крім цього, не можна ігнорувати вплив організаційного середовища та особистісних чинників (типу мотивації, віку, статі) на поведінку працівників.

Проведений аналіз теоретичних положень і виконане практичне дослідження основних елементів мотивації управлінської діяльності дозволяють розробити методичне забезпечення його формування і розвитку.

## Висновки до розділу 2

Важливими передумовами формування мотивації управлінської діяльності підприємств є діагностика мотиваційного середовища, мотиваційного клімату та стану мотивації управлінської діяльності.

В результаті аналізу і узагальнення основних положень теорій мотивації було доведено необхідність діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу за такими напрямками: діагностика зовнішнього мотиваційного середовища та діагностика внутрішнього мотиваційного середовища, мотиваційного клімату та стану мотивації управлінської діяльності.

Дослідження факторів зовнішнього мотиваційного середовища, здійснене у роботі за допомогою PEST-аналізу, дозволило встановити, що не забезпечується реальний захист економічних, інтелектуальних і духовних інтересів людини, це призводить до зневіри, девіантної поведінки, аномії. Високий рівень безробіття, низький рівень оплати праці, відсутність залежності заробітної плати від професійно-кваліфікаційного рівня працівників як у сфері послуг, так і у виробництві, розшарування населення і майже повна відсутність середнього класу знижує мотивацію працівників, що потребує нагального

вирішення цієї проблеми на державному рівні. Діагностика елементів мотивації управлінської діяльності (здійснено за допомогою анкетування); визначення наявності на підприємствах форм мотивації, методів мотиваційного впливу, сформованої системи винагородження.

В результаті діагностики елементів механізму на п'яти підприємствах енергетичної галузі Харківського регіону (ПрАТ "Харківенергозбут", АТ "Харківобленерго", ПАТ «Центренерго» (апарат управління) та його відокремлені структурні підрозділи Зміївська ТЕС та Трипільська ТЕС.) було виявлено ряд проблем, які підтверджують гіпотезу про відсутність на підприємствах мотивації управлінської діяльності, який би забезпечував гармонізацію цілей підприємства та персоналу, а саме: значна кількість потреб, інтересів підприємств і управлінського персоналу не задовольняються в повному обсязі, тобто їх економічні і соціальні цілі не досягаються; методи і засоби мотиваційного впливу, які використовують на підприємствах не враховують специфіку управлінської праці, а винагороди не достатньо узгоджені з результатами праці; не використовуються такі методи як освітньо-виховні та методи самоуправління, незначно використовуються соціальні та психологічні методи, однак саме в них закладено потенціал гармонізації інтересів, оскільки вони впливають не лише на поведінку, а й на внутрішній світ працівників; для багатьох працівників є незрозумілою система оцінювання і винагородження за працю.

Проведене теоретичне і практичне дослідження свідчить про нагальну необхідність формування дієвої мотивації управлінської діяльності на всіх підприємствах.

Наукова новизна результатів, які отримані в другому розділі опублікована в [182, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Ажаман І. А., Гордєєв О. Ю., Петрищенко Н. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 30–40
2. Афанасьєв М. В., Білоконенко Г. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посібн. Харків : ІНЖЕК, 2007. 296 с.
3. Багорка М. О. Кадирус І. Г. Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 3. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_3\\_2022](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_3_2022)
4. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Житомир : Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства освіти і науки України, 2015. 280 с.
5. Безробітне населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010-2021 роках. Режим доступу : [https://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/gr/ean/ean\\_u/arh\\_brnpr\\_rik\\_u.htm](https://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/gr/ean/ean_u/arh_brnpr_rik_u.htm)
6. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2016. 238 с.
7. Гнибіденко І. Соціальний вимір в умовах глобалізації як засіб забезпечення соціального захисту та прав людини. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 2. С. 33–39.
8. Голубєв С. М. Діагностика соціальних резервів розвитку колективного трудового потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.07. Харків : Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. 2016. 20 с

9. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах: дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 2019. 238 с.
10. Державна служба України з питань праці. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. Режим доступу до веб-сайту: <https://dsp.gov.ua/mzzp2023/>
11. Державна служба статистики України. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Державний центр зайнятості. Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua>
13. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році.
14. Дороніна М. С., Лугова В.М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
15. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдвАТМ, 2010. 240 с.
16. Дороніна М.С., Сасіна Л.О., Голубєва Т.В. Ментальний чинник колективного трудового потенціалу : монографія Харків: Вид-во Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-ту, 2013. 260 с.
17. Дослідження цифрової грамотності в Україні. Міністерство цифрової трансформації [Електронний ресурс]. Режим доступу : [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800ua\\_cifrova\\_gramotnist\\_naselenna\\_ukraini\\_2023.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf)
18. Дослідники назвали нові головні цінності українців. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://portal.lviv.ua/news/2021/10/01/doslidnyku-nazvaly-novi-holovni-tsinnosti-ukraintsiv>
19. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Міністерство економіки України. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiinimaterialischodostanuinnovatsiinoidiialnosti&showmenutree=true>

20. Ісаєвич С.І. Психодіагностика. Навч.-метод. комплекс. Ужгород, 2017. 55 с.
21. Кількість боргів бізнеса по заробітній платі зростає. Режим доступу : <https://opendatabot.ua/analytics/salary-debts-2024-7>
22. Кількість зареєстрованих безробітних. Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2024/>
23. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
24. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
25. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Рівне : НУВГП, 2017. 283 с.
26. Літвінов В.І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка". Київ: НУБіП України, 2021. 270 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_litvinov.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_litvinov.pdf)
27. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : ПП Ковальський В.В, 2007. 312 с.
28. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці дис. ... канд. економ. наук : 08.00.07. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2019. 242 с.
29. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. 220 с.

30. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни росії проти україни десята хвиля дослідження. Аналітичний звіт. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [home-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gradus.app/documents/301/Gradus\\_EU\\_wave\\_10\\_UA.pdf](http://home-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gradus.app/documents/301/Gradus_EU_wave_10_UA.pdf)
31. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
32. Мінсоцполітики: фактичний розмір прожиткового мінімуму. Режим доступу: <https://pon.org.ua/novyny/11277-minsocpolityky-faktychnyi-rozmir-prozhytkovogo-minimumu.html>
33. Моніторинг заборгованості заробітної плати. Державна служба з питань праці. Режим доступу: <https://dsp.gov.ua/mzpz2023/>
34. Наказ Міністерства економіки України “Про здійснення позапланових заходів державного нагляду (контролю) протягом періоду воєнного стану” від 16.06.2023 № 5782. Режим доступу: <https://ek.expertus.com.ua/laws/41900>
35. Населення України / За ред. М. Тімоніної. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 187 с.
36. Наука в Україні у 2024 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://nim.media/articles/nauka-v-ukrayini-u-2024-rotsi>
37. Нижник В. М. , Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(2). С. 334-345.
38. Оцінка ситуації в економічній сфері, соціальне самопочуття громадян, віра в перемогу (січень 2024р.). Разумков Центр. Режим доступу : <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-ekonomichnii-sferi-sotsialne-samopochuttia-gromadian-vira-v-peremogu>
39. Парубець О.І. Застосування соціодіагностики в управлінні соціальними процесами. *Грані*. 2004. № 1 (33). С. 114–119

40. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Київ : Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України, 2017. 288 с.

41. Подолання наслідків впливу COVID-19 на мобільність населення. МОМ Україна, 2020. URL : [iom\\_ukraine\\_covid-19\\_migration\\_messages\\_ukr.pdf](https://iom-ukraine.gov.ua/covid-19/migration-messages-ukr.pdf)

42. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Львів : Львівський торговельно-економічний університет; Львівський національний аграрний університет, 2019. 261 с.

43. Про зайнятість населення : Закон України від від 05.07.2012 № 5067-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

44. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. Редакція від 11.12.2022. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

45. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Редакція від 24.08.2024. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

46. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

47. Про охорону праці Закон України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

48. Про пенсійне забезпечення : Закон України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

49. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

50. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 17. С. 74–82.



51. Різник Д. В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2018. 283 с.

52. Середня заробітна плата: динаміка та темпи [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://pon.org.ua/novyny/8157-serednya-zarobtna-plata-dinamka-ta-tempi.html>

53. Середня зарплата в Україні: огляд за регіонами та професіями. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://blog.ipau.ua/uk/serednya-zarplata-v-ukrayini-oglyad-za-regionamy-ta-profesiyamy/>

54. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-серпні 2023 року. Режим доступу: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/12\\_sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/12_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023.pdf)

55. Скільки бюджетних коштів Україна витрачає на розвиток наукових досліджень. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.slovoidilo.ua/2024/05/24/infografika/nauka/skilky-byudzhetnyh-koshtiv-ukrayina-vytrachaye-rozvytok-naukovyh-doslidzhen>

56. Стан виробничого травматизму. Державна служба України з питань праці. Режим доступу : <https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/>

57. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

58. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2023. 343 с

59. УНІАН. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/vostrebovannye-professii-2023-gde-horosho-platyat-v-ukraine-12265689.html>
60. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка. № 12. 2015 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673>
61. Чала Ю.М., Шахрайчук А.М. Психодіагностика: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 246 с.
62. Чумак О. А., Товстуха О.М. Психодіагностика: навч.-метод. посібн. Полтава : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”. 2024. 121 с.
63. Чуркін А., Лугова В., Лебединська О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>
64. Чуркін А. О., Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 390–397. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>.
65. Чуркін А.О, Лугова В.М., Назаров Н.К. Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. *XXXVII International scientific and practical conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development*. (September 4-6, 2024, Bergen, Norway). 2024
66. Яка статистика перевірок і штрафів у сфері праці за 2023 рік. Режим доступу: <https://ek.expertus.com.ua/recommendations/29600>
67. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти [Електронний ресурс]. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az\\_regrinki-praci\\_04032024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf)
68. Brown Ph., Lyson M., Jenkins T. From diagnosis to social diagnosis. *Social Science & Medicine*. Vol. 73. Issue 6. 2011. pp 939-943. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.05.031>.

69. Churkin A., Nazarova G., Sotnikova Y., Baliasnyi V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntes Universitarios*. 2023. Vol.13. No.4. P. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v13i4.1490>

70. Gennarelli V. *Surviving Change at Work*. NY: A Book Apart, LLC, 2023. 158 p.

71. Polat O., Güngör A., Haldenbilen S., Ceylan H. From Analysis to Action With PESTEL Insights Into Izmir's Sustainable Urban Logistics Plan. *Theories and Practices for Sustainable Urban Logistics*, edited by Olcay Polat and Görkem Gülhan, IGI Global. 2024. pp. 108-127. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1447-0.ch006>

72. Rastogi N., Trivedi M. K. PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*. 2016. 3(1). Pp 384–388.

73. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 67–79.

74. The Global Startup Ecosystem Index Report 2024. <https://lp.startupblink.com/report/>

75. WORK.UA. URL : <https://www.work.ua/jobs-telecommunications/>

76. 41% of young adults hold a tertiary degree. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220524-2?fbclid=IwAR3ZYJMTibcZCiGY8Zs1Ijd79LGi0hvwq3VNcMDOXmf7Z7mKPQA IhcMDEjo>

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Застосування соціальних технологій до визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу

Аналіз дисертацій вітчизняних вчених [11, 16, 20, 23, 25, 28, 36, 38, 40] та власні дослідження, які було проведено у розд. 2, свідчать, що вітчизняні підприємства, у тому числі підприємства енергетичної галузі мають нагальну потребу у формуванні дієвої системи мотивації управлінської діяльності, про що свідчить низький рівень досягнення економічних та соціальних цілей як підприємств, так і їх персоналу. Однак більшість досліджуваних підприємств через військові дії, втрату матеріальної бази тощо сьогодні мають фінансові проблеми і не мають достатніх ресурсів витратити кошти на мотивацію. Така ситуація – замкнене коло, адже без керівників, які будуть якісно здійснювати управлінську діяльність, будуть зацікавлені в ефективному функціонуванні підприємства на якому вони працюють, підприємство приречене. Для того щоб вкладення коштів у формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності принесло результат необхідно використовувати їх на застосування лише тих форм мотивації, методів та засобів впливу, які будуть орієнтовані на найбільш актуальні потреби персоналу, який здійснює управлінську діяльність. Тобто необхідно визначати резерви мотивації управлінської діяльності персоналу.

З огляду на те, що соціальні резерви – це нереалізовані в даний момент часу соціальні можливості індивідів і колективів для підвищення їх активності і збільшення їх внеску у розвиток виробництва і зростання його ефективності

[14], резерви мотивації – це нереалізовані в даний момент можливості впливу на управлінський персонал, які можуть бути використані для коригування їх трудової діяльності.

Визначення можливостей мотиваційного впливу (резервів) пропонується здійснювати у послідовності, яку представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Технологія визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу

Укладено автором

Запропонована послідовність етапів і процедур є своєрідною технологією, порушення якої недопустиме. Використання поняття «технологія» для позначення послідовності етапів виявлення резервів дозволяє акцентувати увагу на тому факті, що за допомогою технологій визначаються не лише методи дослідження операцій та їх послідовність, а й зрозуміло, які методи для яких операцій необхідно застосовувати [29].

Послідовна реалізація етапів (рис. 3.1), кожен з них містить ряд процедур, забезпечує досягнення мети – визначення резервів мотивації управлінської діяльності найбільш раціональним способом.

Так як мотивація є складною системою, яка описується в основному якісними характеристиками, інформацію, необхідну для визначення резервів пропонується отримувати за допомогою методу експертних оцінок. Цей метод представляє собою спосіб отримання інформації про об'єкт дослідження від експертів, якими виступають фахівці (професіонали) у певних галузях знань, та подальшу обробку цих даних. Результати численних досліджень [2, 4, 5, 7, 9, 12, 15, 18, 32, 37, 41, 46, 56, 58] показують, що експерти в значній мірі надолужують недостатність кількісної інформації відносно елементів системи. І, крім того, їх використання надає можливість: здійснити аналіз складних систем, які характеризуються в основному якісними, неформалізованими процесами, ситуаціями, явищами; підвищити динамічну якість управління за рахунок прогнозування тенденцій розвитку об'єкта і середовища, яке з ним взаємодіє; здійснити апріорне визначення і ранжирування відносно заданого критерію найбільш суттєвих чинників, які описують поведінку системи; встановити оптимальний склад інформації, яка потрібна для ефективного управління об'єктами, включаючи вироблення і прийняття рішень; виявити додаткову суб'єктивну інформацію у разі неможливості чи ускладнення отримання об'єктивної інформації; підвищити ефективність математико-статистичних та інших формальних методів за рахунок більш точного визначення і оцінки деяких якісних моментів, які притаманні цим методам; збільшити надійність цільових функцій, які мають кількісний чи якісний

характер, шляхом усереднення думок висококваліфікованих спеціалістів; апріорно задавати початкові умови та оперативно їх коригувати в системах управління.

У роботі [41] виділяють такі основні складові експертного опитування: тип шкали, за допомогою якої відбувається оцінка якісних характеристик; метод висловлювання суджень експертом; метод обробки результатів експертного опитування.

В даному дослідженні скористаємось схемою експертного опитування, запропонованого в роботі [43]. Автор пропонує наступні етапи експертного опитування: підбір експертів, проведення процедури опитування експертів, обробка отриманих результатів.

Апробація запропонованої технології була проведена на прикладі досліджуваних підприємств енергетичної галузі: ПрАТ "Харківенергозбут", АТ "Харківобленерго", ПАТ «Центренерго» (апарат управління) та його відокремлені структурні підрозділи Зміївська ТЕС та Трипільська ТЕС.

Розглянемо більш детально перший етап технології.

Відомо, що ймовірність достовірності експертних оцінок значною мірою визначається як кількісним складом спеціалізованої групи експертів, так і рівнем професійних знань кожного окремого учасника цієї групи. Для належної організації проведення аналітичного опитування заздалегідь формується репрезентативна вибіркова сукупність кваліфікованих експертів, чисельність якої може бути визначена як за допомогою формальних, так і неформальних методів.

Формальний підхід до складання експертної групи базується на застосуванні спеціалізованих математичних формул, які дозволяють точно розрахувати оптимальну кількість учасників. Окрім цього, поряд із суворо формалізованими методами розрахунку чисельності експертної групи, допускається використання рекомендаційного підходу. Згідно з такими рекомендаціями, пропонується залучати до участі довільну кількість експертів у межах від 10 до 20 осіб. Водночас у деяких випадках можлива адаптація

кількості учасників шляхом її коригування – як у бік збільшення, так і зменшення залежно від специфіки дослідження або наявних ресурсів" [3].

Кількість експертів, які приймали участь у процесі експертної оцінки визначено і обґрунтовано за формулою Бернуллі [43]:

$$m = \frac{t^2 \times r \times g}{M_g^2}, \quad (3.1);$$

де  $m$  – кількість залучених експертів;  $t$  – довірчий коефіцієнт (2,63);

$r$  – частка більш кваліфікованих експертів (0,9);  $g$  – частка менш кваліфікованих експертів (0,1);

$M_g$  – припустима помилка репрезентативності (0,25).

Таким чином, кількість експертів має складати:

$$m = \frac{2,63^2 \times 0,9 \times 0,1}{0,25^2} = 10 \text{ експертів.}$$

На основі цього розрахунку на кожному підприємстві було обрано по 10 експертів.

Так як існують методики, які дозволяють досить певно задавати чисельність експертної групи, більшість авторів наголошують, що всі зусилля необхідно витратити не на збільшення кількості експертів, а на укомплектування експертної групи найбільш кваліфікованими експертами [5, 12, 18, 27]. Ці автори також зазначають, що у разі необхідності вибору найбільш ефективного управлінського рішення, коли вже існують розроблені варіанти рішень, експертами повинні бути спеціалісти, які мають спеціальні знання та досвід роботи з об'єктами, які оцінюються. Тому, в якості експертів виступили працівники, що мають безпосереднє відношення до об'єкту оцінювання: керівники вищої та середньої ланки досліджуваних підприємств.

Форма отримання інформації від експертів – опитування. У дослідженні М. Дороніної, К. Наумік та О. Соловйова розглядається застосування цього методу в дослідженні функції мотивації [13]. Метод опитування є одним із



важливих інструментів отримання цінної інформації в умовах соціально-психологічної взаємодії. Цей метод включає, по-перше, усне або письмове звернення дослідника до певної визначеної групи людей (респондентів) із конкретними запитаннями, що відображають актуальну проблему на практичному рівні. По-друге, передбачено детальну реєстрацію отриманих відповідей, їхню ретельну статистичну обробку та подальшу теоретичну інтерпретацію. Опитування поділяються на різні типи залежно від характеру і обставин спілкування соціолога з учасником дослідження. Зокрема, виділяють письмові форми (анкетування) і усні форми (інтерв'ю), які мають специфічні переваги і застосовуються залежно від цілей дослідження [13, с. 98].

Щоб уникнути небажаних проявів конформізму, зменшити витрати часу та оптимізувати використання доступних ресурсів, у даному дослідженні був застосований письмовий метод анкетування. Цей підхід базується на зборі структурованої інформації безпосередньо від респондентів за допомогою спеціально розробленого переліку систематизованих запитань (анкети), упорядкованих як за змістом, так і за формою.

На основі теоретичного узагальнення наукових досліджень [11, 14, 16, 23, 25, 38, 61, 64] та пілотажних опитувань, проведених серед управлінського персоналу підприємств енергетичної галузі, експертами було сформовано перелік чинників мотивації управлінської діяльності персоналу.

До цього переліку ввійшли 16 показників (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Перелік чинників мотивації управлінської діяльності персоналу**

Умовне позначення	Чинник
X1	організаційне структурування роботи
X2	підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок
X3	умови праці
X4	заробітна плата
X5	стиль керівництва
X6	характер відносин з колегами

## Продовження таблиці 3.1

Умовне позначення	Чинник
X7	можливість досягнення успіхів на роботі
X8	можливість кар'єрного росту
X9	можливість бути інформованим про справи фірми, приймати участь у вирішенні справ
X10	визнання і схвалення результатів роботи
X11	високий рівень відповідальності
X12	можливість творчого і особистого зростання
X13	впевненість у майбутньому, гарантія зайнятості, стабільність
X14	характер відносини з керівництвом
X15	рівень контролю за роботою
X16	прозора оцінка праці

Узагальнено автором на основі [11, 14, 16, 23, 25, 38, 47, 52, 61, 64]

Оцінка мотиваційної ситуації здійснюється методом факторного аналізу [38, 55, 57, 60], за допомогою якого оцінюються навантаження факторів на кожну характеристику мотивації.

Фактори мотивації, що виділилися на досліджуваних підприємствах, мають різний набір характеристик (Додаток Е). У ПрАТ «Харківенергозбут» виділились три фактори із дисперсією 30,7; 26,6; 15,6 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Навантажувальні характеристики показників мотивації  
управлінської діяльності персоналу ПрАТ «Харківенергозбут»**

Фактори	Дисперсія,%	Код показника	Навантаження
Фактор 1	30,7	X4	0,712196
		X5	0,942650
		X6	0,900705
		X14	0,942650
Фактор 2	26,6	X10	0,934909
		X11	0,952253
		X15	0,952253
		X16	0,934909
Фактор 3	15,6	X1	-0,701765
		X12	0,959017

Перший фактор є найбільш впливовим (пояснює 30,7% загальної дисперсії) його основу складають соціальні показники, тому його можна інтерпретувати як складову соціального функціонування і споживання. Другий фактор відображає прагнення управлінців до справедливості і охоплює показники: визнання результатів роботи, високий рівень відповідальності, рівень контролю за роботою, прозора оцінка праці. Третій фактор включає такі показники як організаційне структурування роботи та можливість творчого і особистого зростання, що дозволяє інтерпретувати його як складову зростання.

Взаємозв'язок між чинниками мотиваційного впливу у ПрАТ «Харківенергозбут» представлено на рис. 3.5.

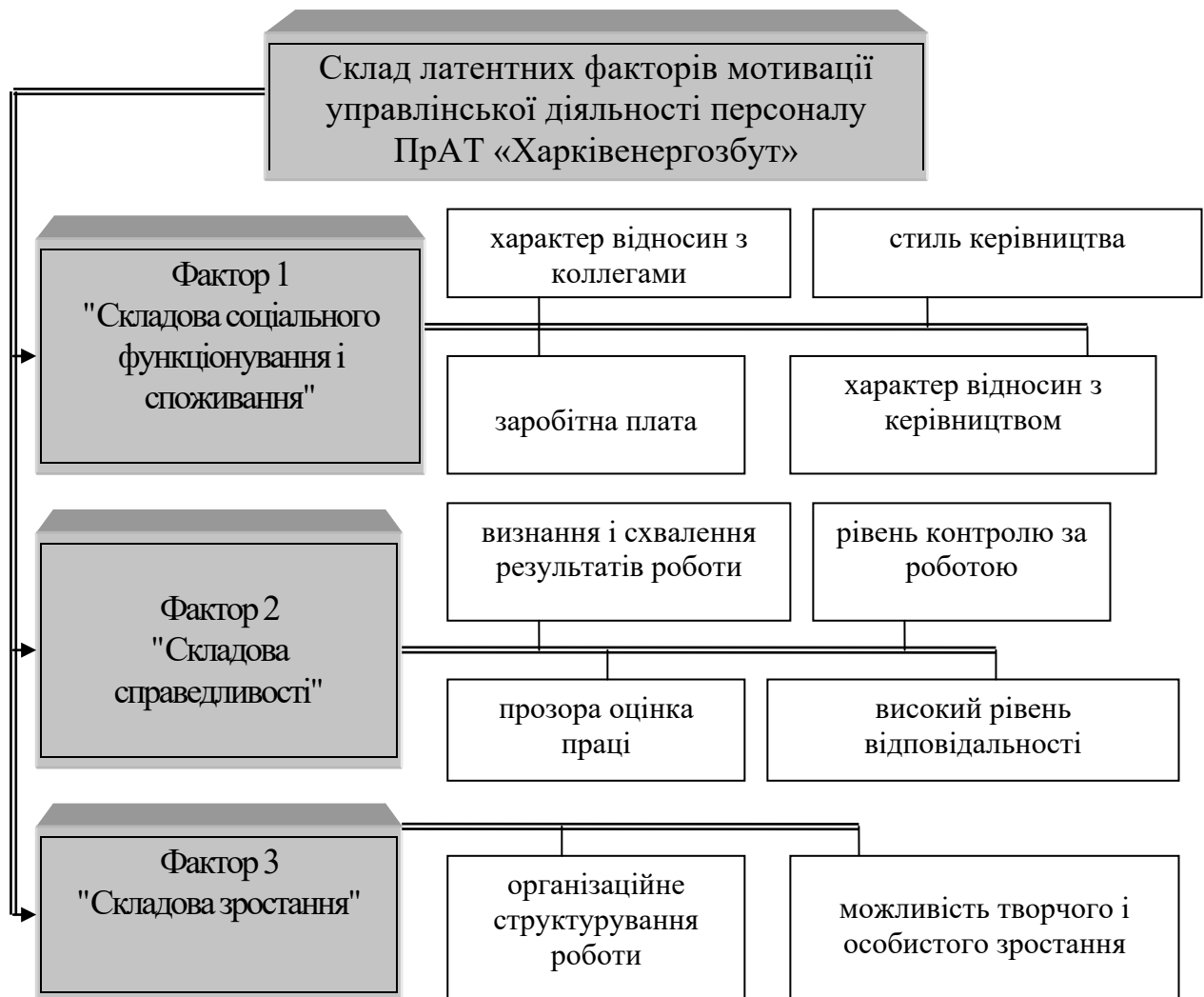


Рис. 3.2. Склад латентних факторів мотивації управлінської діяльності персоналу ПрАТ «Харківенергозбут»

Укладено автором

В АТ «Харківобленерго» виділилося 3 фактори з дисперсією 28,8; 23,9; 17,4 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Навантажувальні характеристики показників мотивації управлінської діяльності персоналу АТ «Харківобленерго»**

Фактори	Дисперсія, %	Код показника	Навантаження
Фактор 1	28,8	X7	0,846690
		X8	0,802283
		X11	0,803097
		X12	0,800477
		X15	0,803097
Фактор 2	23,9	X1	0,729511
		X2	0,856748
		X5	0,814249
		X9	0,725435
		X14	0,814249
Фактор 3	17,4	X10	0,819171
		X16	0,819171

Укладено автором

До першого фактору, який пояснює 28,8% дисперсії, увійшли чинники, які характеризують прагнення управлінців до професійного, творчого та кар'єрного зростання. Таким чином, перший найвагоміший фактор можна інтерпретувати як складову самостійності і самоствердження.

Другий фактор, що включає такі показники як структурування роботи, отримання нових знань і навичок, можливість бути інформованим про справи фірми, приймати участь у вирішенні справ, характер відносини з керівництвом, дозволяє визначити його як комплексну складову самовираження та поваги.

Третій фактор включає показники: визнання і схвалення результатів роботи, прозора оцінка праці, що дозволяє інтерпретувати його як складову справедливості.

Взаємозв'язок між чинниками мотиваційного впливу на АТ «Харківобленерго» представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Склад латентних факторів мотивації управлінської діяльності персоналу АТ «Харківобленерго»

Укладено автором

На ПАТ «Центрэнерго» виділилися 3 фактори, які мають відповідний відсоток дисперсії 36,3; 22,2; 14,9 (табл. 3.4).

**Навантажувальні характеристики показників ПАТ «Центренерго»**

Фактори	Дисперсія, %	Код показника	Навантаження
Фактор 1	36,3	X5	0,743630
		X8	0,857992
		X10	0,800956
		X11	0,752146
		X14	0,743630
		X15	0,752146
		X16	0,800956
Фактор 2	22,2	X2	0,793076
		X3	0,888091
		X6	0,922615
Фактор 3	14,9	X13	0,694796

Укладено автором

До першого фактору мотивації персоналу ввійшли наступні показники: стиль керівництва, високий рівень відповідальності, характер відносин з керівництвом, можливість кар'єрного росту, визнання і схвалення результатів роботи, рівень контролю за роботою, прозора оцінка праці. Це дозволяє інтерпретувати даний фактор як інтелектуально-комунікативну складову мотиваційного впливу.

Другий фактор включає показники: підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, умови праці, характер відносин з колегами. Групування цих показників в один фактор свідчить, що другою складовою мотиваційного впливу на даному підприємстві є складова соціального функціонування та інтелектуального розвитку.

Третій фактор включає один показник. Це впевненість у майбутньому, гарантія зайнятості, стабільність.

Взаємозв'язок між чинниками мотивації управлінської діяльності персоналу на ПАТ «Центренерго» представлено на рис. 3.4.

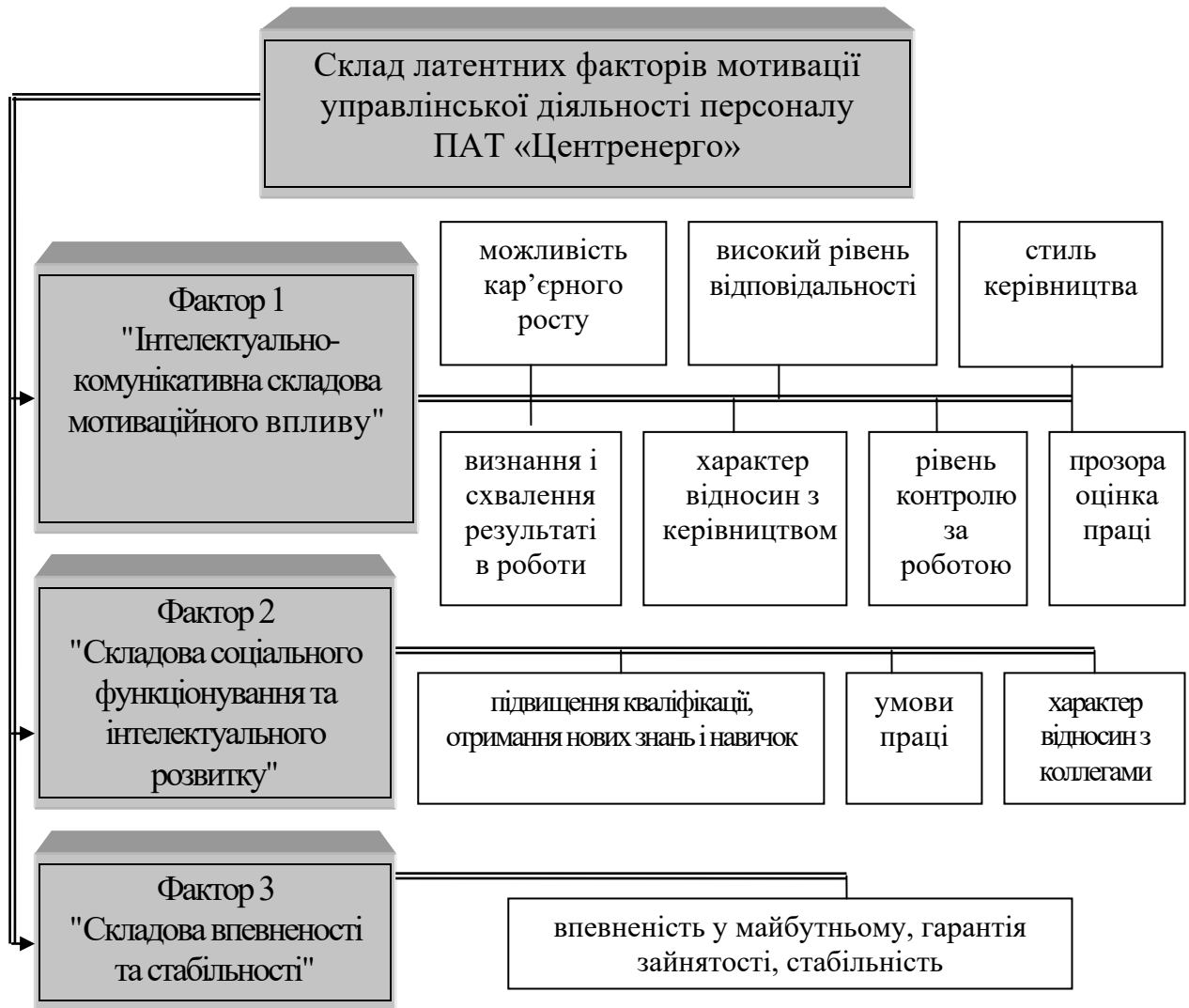


Рис. 3.4. Склад латентних факторів мотивації управлінської діяльності персоналу ПАТ «Центрэнерго»

Укладено автором

На Зміївській ТЕС виділилося 3 фактори з дисперсією 38,6; 26,2; 12,4 (табл. 3.5). Найбільш значущим є перший фактор, який описує 38,6% дисперсії. До нього ввійшли характеристики: заробітна плата, визнання і схвалення результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою, прозора оцінка праці. Це дозволяє інтерпретувати його як складову досягнення в праці.

**Навантажувальні характеристики показників мотивації управлінської діяльності персоналу Зміївської ТЕС**

Фактори	Дисперсія,%	Код показника	Навантаження
Фактор 1	38,6	X4	0,790144
		X10	0,791152
		X11	0,825852
		X12	0,943176
		X15	0,825852
		X16	0,791152
Фактор 2	26,2	X5	0,930064
		X6	0,830531
		X14	0,930064
Фактор 3	12,4	X1	0,781703
		X2	0,933438

Укладено автором

Другий фактор, рівень дисперсії якого 26,2%, включає показники: стиль керівництва, характер відносин з колегами, характер відносини з керівництвом. Структура цього фактору дозволяє визначити його як соціальну взаємодію.

Третій фактор охоплює показники організаційне структурування роботи, підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок. Це дозволяє інтерпретувати його як інтелектуальну складову мотиваційного впливу.

Взаємозв'язок між чинниками мотивації управлінської діяльності персоналу на Зміївській ТЕС представлено на рис. 3.5.

На Трипільській ТЕС виділились також три фактори із дисперсією 22,5; 19,4; 16,9 (табл. 3.6).

Перший фактор, маючи рівень дисперсії 22,5%, характеризує прагнення взаємодії з керівництвом, а саме: стиль керівництва, характер відносини з керівництвом.





Рис. 3.5. Склад латентних факторів мотивації управлінської діяльності персоналу на Зміївській ТЕС

Укладено автором

Таблиця 3.6

**Навантажувальні характеристики показників мотивації управлінської діяльності персоналу Трипільської ТЕС**

Фактори	Дисперсія, %	Код показника	Навантаження
Фактор 1	22,5	X5	0,916924
		X14	0,916924

## Продовження таблиці 3.6

Фактори	Дисперсія,%	Код показника	Навантаження
Фактор 2	19,4	X2	0,798624
		X11	-0,775787
		X15	-0,775787
Фактор 3	16,9	X7	0,807255
		X8	0,718165

Укладено автором

До другого фактору увійшли: підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок; високий рівень відповідальності; рівень контролю за роботою, що дозволяє інтерпретувати його як інтелектуально-споживацьку складову.

Третій фактор, пояснюючи 16,9% дисперсії даних, характеризує прагнення управлінського персоналу до самореалізації. До складу його характеристик увійшли: можливість досягнення успіхів на роботі, можливість кар'єрного росту.

Взаємозв'язок між чинниками мотиваційного впливу на Трипільській ТЕС представлено на рис. 3.6.

На основі отриманих результатів факторного аналізу можна сформулювати ключовий висновок: структурні особливості мотиваційного впливу, які виявляються на кожному окремому підприємстві, значно відрізняються. Це підкреслює важливість впровадження індивідуального підходу до створення специфічного набору мотиваційних форм, методів і засобів впливу. Оптимальним підходом для стимулювання ефективної трудової поведінки управлінського персоналу є комплексне використання всіх релевантних факторів мотивації. Однак у реаліях сучасного економічного середовища більшість українських підприємств стикаються зі значними фінансовими обмеженнями. Це унеможливує повноцінну реалізацію такого підходу, змушуючи роботодавців шукати компромісні рішення або фокусуватися на найбільш пріоритетних аспектах мотивації, що відповідають їхнім ресурсним можливостям

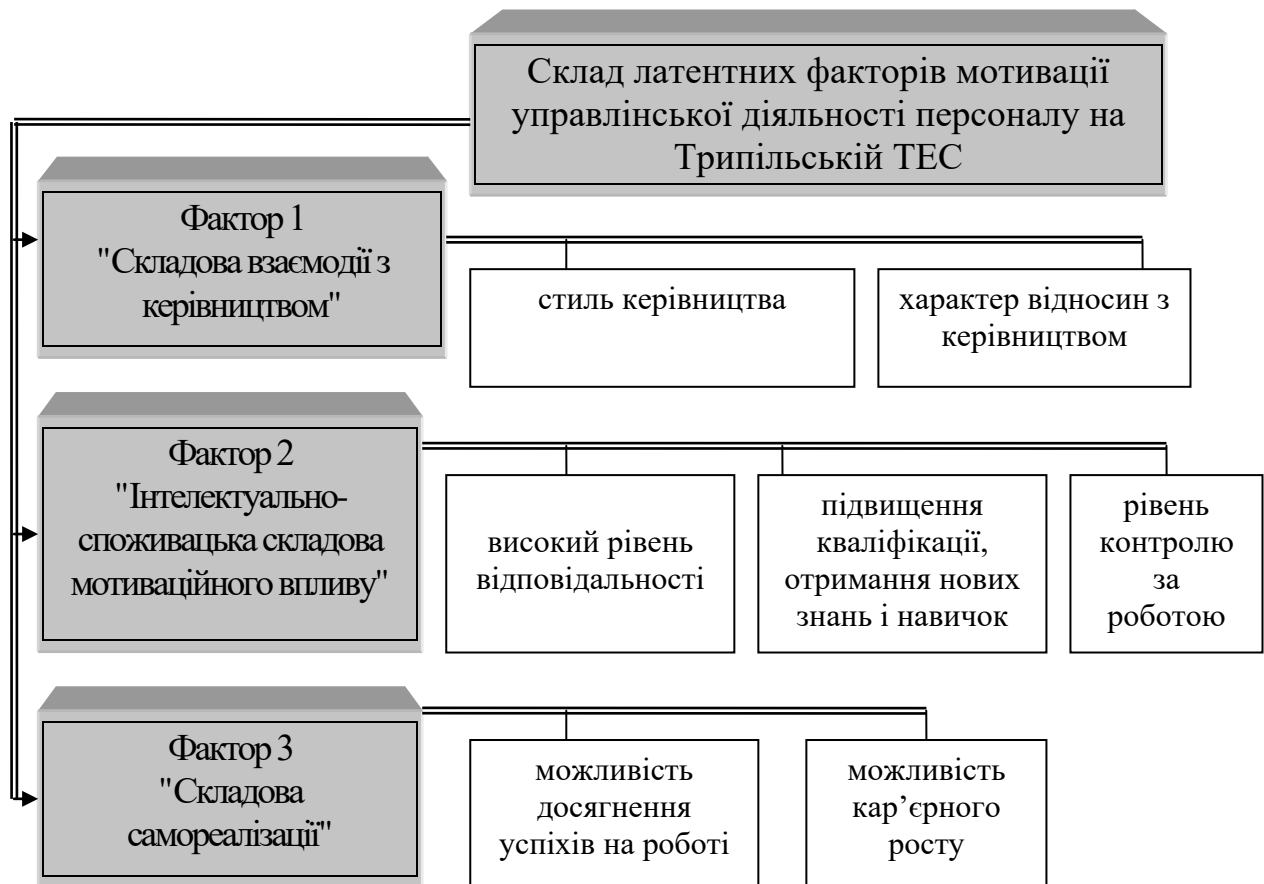


Рис. 3.6. Склад латентних факторів мотивації управлінської діяльності персоналу на Трипільській ТЕС

Укладено автором

З іншого боку формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу є нагальною необхідністю, адже лише якісне виконання функцій управління може вивести підприємство на новий виток розвитку, дозволити йому ефективно функціонувати в умовах військового стану, вчасно реагувати на виклики та загрози зовнішнього середовища.

Для вирішення цього протиріччя пропонується визначати рівень використання чинників мотивації управлінської діяльності персоналу на кожному підприємстві. Це дозволить зменшити витрати підприємства на формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу за рахунок введення в дію лише тих чинників мотивації, які недостатньо використовуються на підприємстві.

Розглянемо процедури другого етапу визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу (рис. 3.1).

Для визначення рівня використання чинників мотивації управлінської діяльності персоналу пропонуємо застосувати метод профілю характеристик, який передбачає отримання кількісних оцінок (за єдиною бальною шкалою) параметрів, що визначають ситуацію на підприємстві. Після того, як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє виділити позиції, де є відставання від еталону (максимально можливого чи високого значення параметрів) [14].

Для цього проведемо всебічну оцінку рівня професійної задоволеності працівників, використовуючи визначені на попередньому етапі ключові показники. Поняття "рівень задоволеності працею" можна визначити як індивідуальну, суб'єктивну оцінку співробітниками реалізації їхніх особистих очікувань і вимог щодо змістового наповнення, специфічного характеру та організаційних умов роботи на конкретному підприємстві. Такий підхід до аналізу задоволеності є інформативним з багатьох важливих аспектів [34, с. 165–166]. Високий рівень задоволеності працею позитивно позначається як на кількісних, так і на якісних результатах роботи. Він також впливає на дотримання термінів і точність виконання завдань, а також на сумлінність у взаємодії з іншими співробітниками. Піклування роботодавця про забезпечення працівникам умов для задоволення від виконуваної роботи формує конкретні моделі управлінської поведінки та сприяє гармонізації трудових взаємовідносин у колективі. Задовільні для працівника професійні умови і характер праці є значущим чинником підвищення авторитету керівництва в очах персоналу.

Рівень задоволеності визначає динаміку вимог працівників, зокрема у сфері винагороди за виконану роботу. Так, висока задоволеність може зменшити критичність ставлення до питань оплати праці. Задоволеність працею виступає універсальним інструментом для розуміння поведінкових моделей

окремих працівників і трудових колективів. Вона безпосередньо впливає на стиль і спосіб комунікації між адміністрацією та персоналом.

Детальне вивчення причин професійного незадоволення дозволяє виявити дієві шляхи для підвищення продуктивності, покращення якості роботи та загального рівня ефективності виробничих процесів. Такий підхід до оцінки задоволеності працею дозволяє більш комплексно аналізувати трудові відносини та знаходити ефективні способи їх оптимізації.

Для визначення рівня задоволеності працею у нашому дослідженні прийнята шкала оцінок від 1 (недостатнє забезпечення) до 5 (добре забезпечення): абсолютно задоволений – 5 балів; задоволений – 4 бали; не зовсім задоволений – 3 бали; не задоволений - 2 бали; абсолютно незадоволений – 1 бал.

Отримані профілі рівня задоволеності персоналу представлені: ПрАТ «Харківенергозбут» – табл. 3.7; АТ «Харківобленерго» – табл. 3.8; ПАТ «Центренерго» – табл. 3.9; Зміївської ТЕС – табл. 3.10; Трипільської ТЕС – табл. 3.11.

Позиції, за якими є відставання від еталону (5 балів), свідчать про наявність резервів мотиваційного впливу на працівників (позначені у табл. 3.7-3.11 кольором). Можна виділити основні резерви (рівень задоволеності від 1 до 3,4 балів) та додаткові резерви (рівень задоволеності від 3,5 до 4,4 балів).

В результаті співставлення отриманих оцінок із максимальним значенням, яке є еталоном для порівняння, отримано такі результати:

на підприємствах більшість визначених на першому етапі дослідження чинників мотивації управлінської діяльності персоналу використовуються і дозволяють задовольнити відповідні потреби управлінців;

майже на всіх підприємствах відсутні ті чинники мотивації, використання яких дозволяє абсолютно задовольнити відповідні потреби управлінського персоналу, тобто їх можна визначити як додаткові резерви мотиваційного впливу.

## Профіль рівня задоволеності працею персоналу

## ПрАТ «Харківенергозбут»

Чинники мотиваційного впливу	Оцінка показника від 1 (недостатнє забезпечення) до 5 (добре забезпечення)				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
організаційне структурування роботи				3,5	
заробітна плата			3,9		
стиль керівництва				3,9	
характер відносин з колегами				4,0	
визнання і схвалення результатів роботи			3,2		
високий рівень відповідальності			3,4		
можливість творчого і особистого зростання			2,9		
характер відносини з керівництвом				3,9	
рівень контролю за роботою			3,4		
прозора оцінка праці			3,2		

Укладено автором

Таблиця 3.8

## Профіль рівня задоволеності працею персоналу

## АТ «Харківобленерго»

Чинники мотиваційного впливу	Оцінка показника від 1 (недостатнє забезпечення) до 5 (добре забезпечення)				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
організаційне структурування роботи			3,3		
підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок			3,4		
стиль керівництва				3,6	
можливість досягнення успіхів на роботі				3,7	
можливість кар'єрного росту				3,9	
можливість бути інформованим про справи фірми, приймати участь у вирішенні справ				3,7	
визнання і схвалення результатів роботи				4,1	
високий рівень відповідальності				4,3	
можливість творчого і особистого зростання				3,5	
характер відносини з керівництвом				3,3	
рівень контролю за роботою				4,3	
прозора оцінка праці			3,3		

Укладено автором

**Профіль рівня задоволеності працею персоналу  
ПАТ «Центренерго»**

Чинники мотиваційного впливу	Оцінка показника від 1 (недостатнє забезпечення) до 5 (добре забезпечення)				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок				3,8	
умови праці				3,5	
стиль керівництва				4,2	
характер відносин з колегами				4,4	
можливість кар'єрного росту			3,1		
визнання і схвалення результатів роботи			3,4		
високий рівень відповідальності				4,3	
характер відносини з керівництвом				4,2	
рівень контролю за роботою				3,5	
прозора оцінка праці			3,4		
впевненість у майбутньому, гарантія зайнятості, стабільність				4,5	

Укладено автором

Таблиця 3.10

**Профіль рівня задоволеності працею персоналу  
Змійвської ТЕС**

Чинники мотиваційного впливу	Оцінка показника від 1 (недостатнє забезпечення) до 5 (добре забезпечення)				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
організаційне структурування роботи				4,0	
підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок			3,4		
заробітна плата			3,3		
стиль керівництва					4,6
характер відносин з колегами					4,6
визнання і схвалення результатів роботи			3,4		
високий рівень відповідальності				4,4	
можливість творчого і особистого зростання				3,8	
характер відносини з керівництвом					4,6
рівень контролю за роботою				4,4	
прозора оцінка праці			3,4		

Укладено автором

**Профіль рівня задоволеності працею персоналу  
Трипільської ТЕС**

Чинники мотиваційного впливу	Оцінка показника від 1 (недостатнє забезпечення) до 5 (добре забезпечення)				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок			3,1		
стиль керівництва				3,9	
можливість досягнення успіхів на роботі				3	
можливість кар'єрного росту			3,4		
високий рівень відповідальності				3,8	
характер відносини з керівництвом				3,9	
рівень контролю за роботою				3,7	

Укладено автором

На ПрАТ «Харківенергозбут» основні резерви – заробітна плата, визнання і схвалення результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою, прозора оцінка праці. Додаткові – організаційне структурування роботи; стиль керівництва; характер відносин з колегами; характер відносин з керівництвом.

На АТ «Харківобленерго» основні резерви – організаційне структурування роботи, підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, прозора оцінка праці. Додаткові – стиль керівництва; можливість досягнення успіхів на роботі; можливість кар'єрного росту; можливість бути інформованим про справи фірми, приймати участь у вирішенні справ; визнання і схвалення результатів роботи; високий рівень відповідальності; можливість творчого і особистого зростання; характер відносин з керівництвом; рівень контролю за роботою.

На ПАТ «Центрэнерго» основними резервами мотиваційного впливу є можливість кар'єрного росту, визнання і схвалення результатів роботи, прозора оцінка праці. Додатковими – підвищення кваліфікації, отримання нових знань і





Результати ранжирування резервів мотиваційного впливу на досліджуваних підприємствах наведено у Додатку Ж.

Використання методу ранжирування вимагає визначення погодженості думок експертів щодо обраних резервів, тобто передбачає розрахунок коефіцієнту конкордації ( $W$ ). Його розраховують за формулою, запропонованою Кендаллом [7]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.3);$$

де  $S$  – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість оцінюваних якостей.

При відсутності злагодженості думок експертів коефіцієнт конкордації близький до 0, при повній злагодженості думок експертів – до 1.

На ПрАТ «Харківенергозбут» отримано такі коефіцієнти конкордації:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $W = \frac{12 * 1287}{10^2(6^3 - 6)} = 0,74$ ;

щодо додаткових –  $W = \frac{12 * 306}{10^2(4^3 - 4)} = 0,61$ .

На АТ «Харківобленерго» такі коефіцієнти конкордації:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $W = \frac{12 * 152}{10^2(3^3 - 3)} = 0,76$ ;

щодо додаткових –  $W = \frac{12 * 3864}{10^2(9^3 - 9)} = 0,64$ .

На ПАТ «Центрэнерго» отримано такі коефіцієнти конкордації:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $W = \frac{12 * 146}{10^2(3^3 - 3)} = 0,73$ ;

щодо додаткових –  $W = \frac{12 * 1648}{10^2(6^3 - 6)} = 0,94$ .

На Зміївській ТЕС коефіцієнти конкордації склали:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $W = \frac{12 * 302}{10^2(4^3 - 4)} = 0,60$ ;

щодо додаткових –  $W = \frac{12 * 50}{10^2(2^3 - 2)} = 1$ .

На Трипільській ТЕС:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $W = \frac{12 * 32}{10^2(2^3 - 2)} = 0,64$ ;

щодо додаткових –  $W = \frac{12 * 836}{10^2(5^3 - 5)} = 0,84$ .

Отримані коефіцієнти конкордації, значення яких наближається до одиниці, свідчать про існування злагодженості думок експертів на кожному окремому підприємстві у обох випадках: як щодо основних резервів мотиваційного впливу так і додаткових.

Для оцінки значущості коефіцієнтів конкордації розраховувався критерій  $\chi^2$  [7]:

$$\chi^2 = m(n-1)W = \frac{S}{\frac{1}{12} \min(n+1)}, \quad (3.4);$$

де  $W$  – коефіцієнт конкордації;

$S$  – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість оцінюваних якостей.

На ПрАТ "Харківенергозбут" отримано такі коефіцієнти конкордації та здійснено їх порівняння з табличним значенням:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $36,77 > 14,45$ ; щодо додаткових –  $18,36 > 11,14$ .

На АТ "Харківобленерго":

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $15,2 > 9,3$ ;

щодо додаткових –  $51,52 > 19,02$ .

На ПАТ "Центренерго":

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $14,6 > 9,35$ ;

щодо додаткових –  $53,4 > 16,01$ .

На Зміївській ТЕС :

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $18,12 > 11,14$ ;

щодо додаткових –  $10 > 7,38$ .

На Трипільській ТЕС:

щодо основних резервів мотиваційного впливу  $-7,4 > 7,38$ ;

щодо додаткових –  $33,44 > 12,83$ .

Розраховане значення  $\chi^2$  перевищує табличне, для відповідної кількості ступенів свободи, тобто узгодженість висновків експертів є не випадковою.

Проведене дослідження дозволяє визначити послідовність введення резервів мотиваційного впливу в дію на кожному підприємстві (рис. 3.7–3.11).



Рис. 3.7. Послідовність введення в дію резервів мотиваційного впливу на АТ "Харківобленерго"

Укладено автором

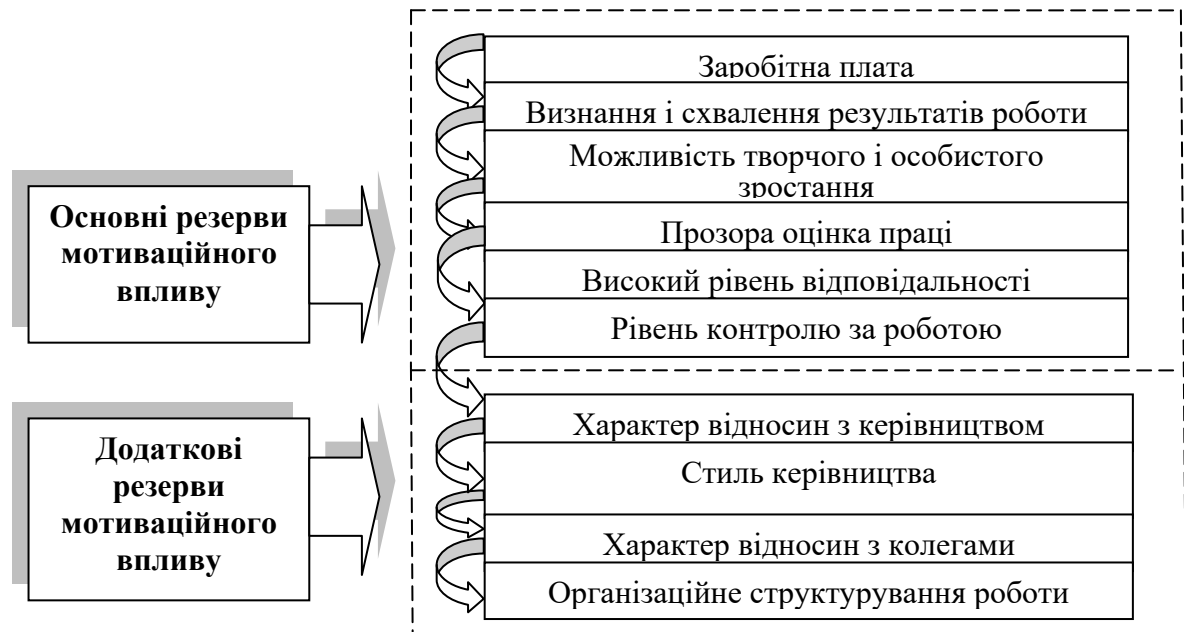


Рис. 3.8. Послідовність введення в дію резервів мотиваційного впливу на ПрАТ "Харківенергозбут"

Укладено автором

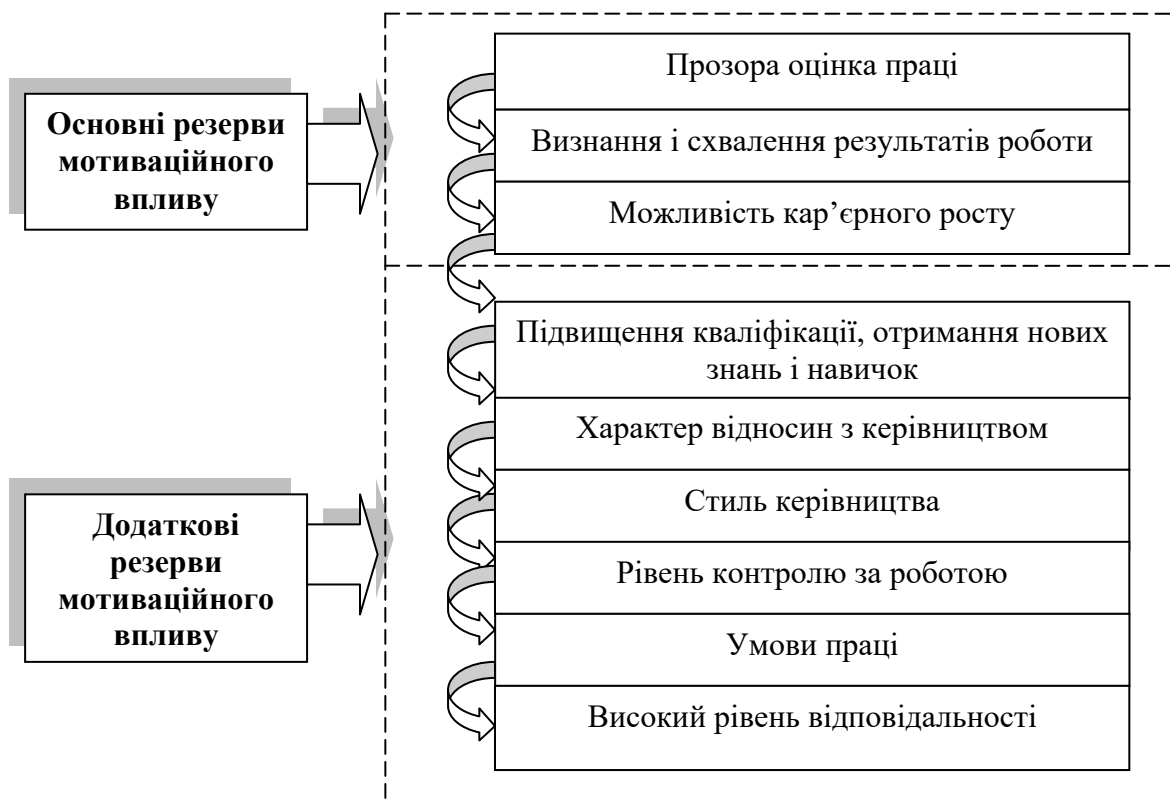


Рис. 3.9. Послідовність введення в дію резервів мотиваційного впливу на ПАТ "Центрэнерго"

Укладено автором

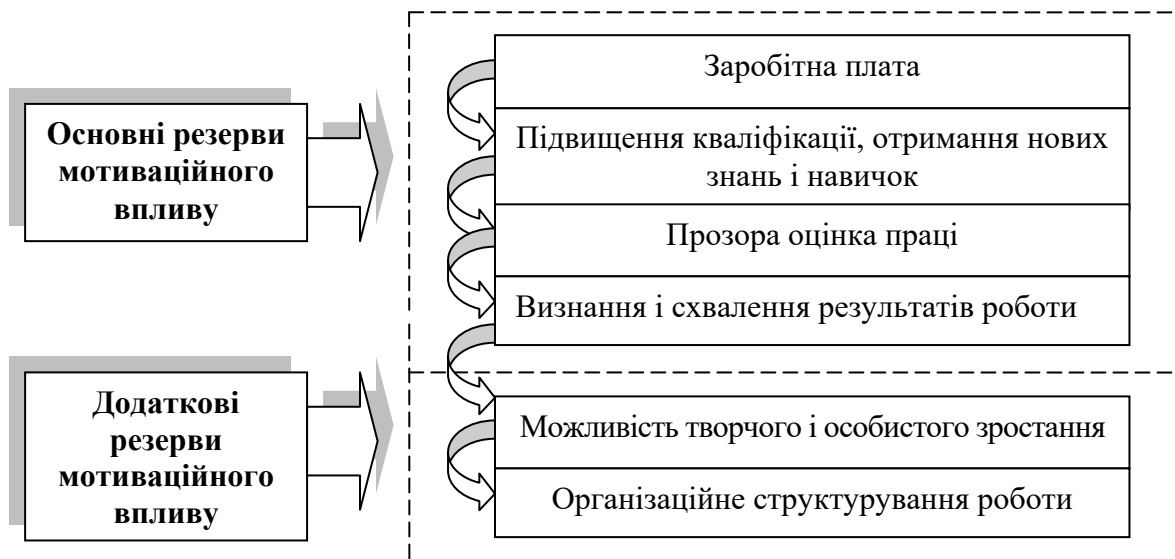


Рис. 3.10. Послідовність введення в дію резервів мотиваційного впливу на Зміївській ТЕС

Укладено автором

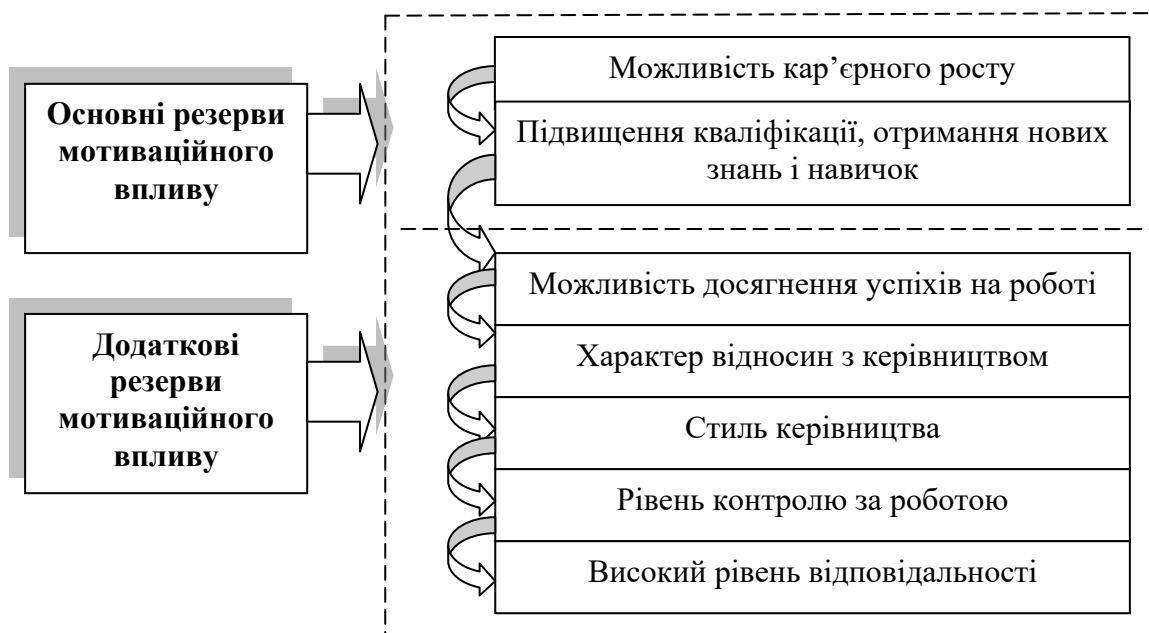


Рис. 3.11. Послідовність введення в дію резервів мотиваційного впливу на Трипільській ТЕС

Укладено автором

Отже, проведене дослідження продемонструвало реальну можливість та необхідність впровадження розробленої соціальної технології. Ця технологія

включає такі складові: ефективні прийоми детального факторного аналізу для виявлення прихованих (латентних) факторів впливу на індивідуальну трудову поведінку; дієвий метод побудови профілю характеристик, що використовується для визначення ключових позицій, за якими спостерігається відставання від заданого еталону; а також методику ранжування, яка забезпечує систематизацію виявлених резервів залежно від ступеня їх впливу з метою уточнення потенційних резервів для посилення мотиваційного впливу.

Практичне застосування запропонованої технології дозволило виявити суттєві відмінності у доступних резервах мотиваційного впливу на різних підприємствах. Це підкреслює, що процес формування ефективної мотивації управлінської діяльності серед персоналу на кожному окремому підприємстві характеризується власними специфічними особливостями. Таким чином, використання цієї технології сприяє індивідуалізації підходів до побудови мотиваційних стратегій, забезпечуючи підвищення продуктивності та адаптивності управлінських процесів.

### 3.2. Методичні засади формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу

Узагальнення результатів виконаного теоретичного і практичного дослідження сутності і специфіки мотивації управлінської діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах дозволило запропонувати наступну схему формування мотивації управлінського персоналу (рис. 3.12).

Процес формування системи мотивації управлінської діяльності персоналу розпочинається з усвідомлення керівництвом вищого рівня важливості її формування. Це зумовлено, передусім, економічними та соціальними результатами роботи підприємства.

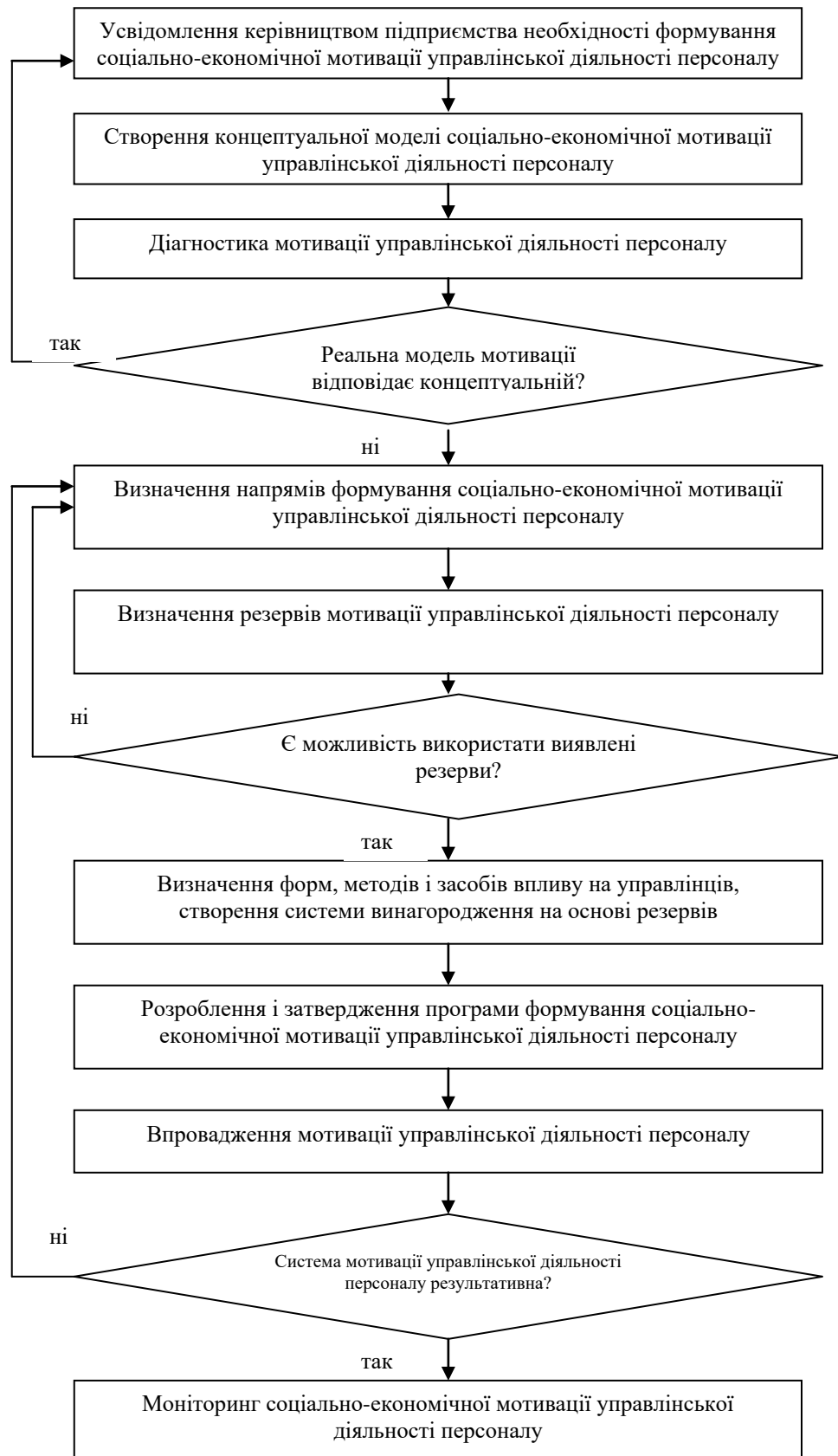


Рис. 3.12. Схема формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу



Для впровадження змін у потрібному напрямку важливо чітко усвідомити суть та зміст поняття "система соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу" і зрозуміти її структуру. Це вимагає розробки концептуальної моделі, яка дозволить ефективно побудувати таку систему, що буде сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Дане у розд. 1.3 визначення мотивації управлінської діяльності персоналу дозволяє зрозуміти будову зазначеної системи та виділити основні її складові. На основі цього було запропоновано модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства.

Наступним етапом формування мотивації управлінської діяльності персоналу є діагностика мотивації управлінської діяльності персоналу на підприємстві. За наявності відмінностей між реальною моделлю та концептуальною, необхідно формувати або удосконалювати систему мотивації управлінської діяльності персоналу. Проведена автором діагностика мотивації персоналу на українських підприємствах енергетичної галузі (розд. 2.3) свідчить, що на них існує ряд проблем в організації мотивації персоналу:

по-перше, значна кількість потреб, інтересів підприємств і управлінського персоналу не задовольняється в повному обсязі, тобто економічні і соціальні цілі двох сторін не досягаються;

по-друге, більшість підприємств енергетичної галузі має значні фінансові труднощі і не в змозі виділяти кошти на задоволення матеріальних потреб менеджерів;

по-третє, методи і засоби мотиваційного впливу, які застосовують на підприємствах, не враховують специфіку управлінської праці, а винагороди майже не пов'язані з результатами праці цієї категорії персоналу;

по-четверте, не використовуються такі методи мотивації як освітньо-виховні та методи самоуправління. Однак саме в них закладено значний потенціал гармонізації інтересів, адже вони впливають на внутрішній світ працівника, і опосередковано – на поведінку;

по-п'яте, для багатьох управлінців є незрозумілою система оцінювання і

винагородження за працю.

Більшість проблем здійснення мотивації на підприємствах обумовлена відсутністю у керівництва необхідних знань в цій області. Дослідження сутності сучасних підходів до управління персоналом, існуючих концепцій і теорій мотивації, проведені у розд. 1.1 та 1.2, дозволили скласти перелік вимог, дотримання яких при формуванні результативного мотивації управлінської діяльності персоналу забезпечить усунення цих недоліків (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Вимоги щодо формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу

Теорії мотивації, їх сутність	Вимоги
<p><b>Змістовні</b></p> <p>Виявлення найбільш повного переліку потреб управлінського персоналу, застосування відповідних винагород</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний моніторинг ступеня задоволення потреб управлінського персоналу, визначення найбільш важливих із них; створення умов для максимально повного задоволення цих потреб; адаптація мотиваційних стратегій відповідно до змін у системі потреб.</li> <li>2. Присутність одночасно двох категорій мотиваційних факторів на підприємстві: гігієнічних та мотиваторів. Коли базові потреби задоволені, більше уваги слід приділяти мотиваційним чинникам, а також визначенню стимулів і протилежних факторів для стимулювання продуктивної праці.</li> <li>3. Визначення відповідних мотиваційних стратегій згідно з індивідуальними потребами управлінців: для людей з потребою в силі — підготовка до вищих керівних посад, уникати призначень на менш значущі посади; для осіб з орієнтацією на успіх — надання складних завдань і делегування повноважень, а також гарантовані винагороди за досягнуті результати; створення неформальних комунікацій для людей з потребою у соціальній приналежності</li> </ol>
<p><b>Процесні</b></p> <p>В них аналізується яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вид поведінки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка відповідності винагород потребам управлінського персоналу, визначення винагород лише за ефективну роботу; встановлення досяжних, але високих стандартів і вимог; контроль за рівнем самооцінки управлінців, їхніми знаннями, навичками та делегованими повноваженнями</li> <li>2. Надання управлінському персоналу повної інформації про критерії розподілу винагород; чітке пояснення механізмів зростання винагород за додаткові зусилля; забезпечення постійної двосторонньої комунікації.</li> <li>3. Встановлення чітких, вимірюваних і досяжних цілей для управлінців, які мають відповідати загальним цілям організації. Важливо, щоб ці цілі були обмежені у часі і мали прямий зв'язок з винагородами за їх досягнення</li> </ol>

Теорії мотивації, їх сутність	Вимоги
<p>Теорії "поля"</p> <p>Визначають, яким чином мотиваційне середовище і клімат стимулюють трудову діяльність працівника і формують його трудові орієнтації</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цінностей, норм і правил поведінки, бажаних для організації, і впровадження їх у повсякденну практику. Підбір управлінців має ґрунтуватися на відповідності індивідуальних цінностей кандидатів та цінностей організації.</li> <li>2. Створення оптимального мотиваційного клімату, в якому управлінці можуть продемонструвати свої найкращі якості та відданість цілям організації, через гарантії зайнятості, дух колективізму і взаємну довіру між керівниками різних рівнів</li> <li>3. Врахування при розробці мотивації управлінської діяльності персоналу особливостей мотиваційного середовища.</li> </ol>

Укладено автором

За рахунок постановки перед управлінським персоналом конкретних завдань, які сприятимуть досягненню цілей підприємства, забезпечення їх зв'язку з винагородою (визначеною з урахуванням потреб працівників), та доведення цієї інформації до управлінців забезпечується гармонізація потреб, інтересів, цілей підприємства і управлінського персоналу.

Хоча аналіз літературних джерел [44, 52, 53] та власні дослідження показали, що потреби, які людина намагається задовольнити в результаті своєї праці, досить різноманітні, за рахунок визначення резервів мотиваційного впливу можна значно скоротити витрати підприємства на мотивацію управлінського персоналу.

Методика визначення резервів, запропонована у розд. 3.1, дозволяє отримати такий ефект за рахунок скорочення переліку цілей, досягнення яких прагне на даний момент управлінський персонал.

Визначення і використання резервів мотиваційного впливу, крім того, дозволить досягти кращих результатів праці, адже чим більш значимою і значною є винагорода, тим більше зусиль людина готова докладати для її отримання.

Крім того, виявлені у розд. 3.1. резерви мотиваційного впливу в основному вимагають використання адміністративних, соціальних та

психологічних методів та засобів мотиваційного впливу, які не потребують значних витрат фінансових ресурсів (табл. 3.13), що зважаючи на скрутну фінансову ситуацію, в якій знаходиться значна кількість підприємств України, є значною перевагою.

Таблиця 3.13

### Характеристика методів та засобів мотивації персоналу

Методи мотивації	Засоби мотивації	Примітки щодо фінансового забезпечення їх використання
Економічні	Форми та системи оплати праці, премії, надбавки, участь у розподілі прибутку, правах власності тощо	Їх використання вимагає значних витрат фінансових ресурсів підприємства
Організаційно-адміністративні	Накази, розпорядження, консультації, компроміси, поради, роз'яснення, пропозиції, неформальне спілкування	Їх використання майже не потребує витрат фінансових ресурсів
Соціальні	Творча праця, соціальна захищеність, соціальний вплив, делегування повноважень, ціннісне орієнтування, формальне і неформальне спілкування тощо	
Психологічні	Навіювання, переконування, залучення, спонукання, примус тощо	Їх використання майже не потребує витрат фінансових ресурсів
Освітньо-виховні	Пропаганда, публік-релейшнз, навчання, наставництво, виховання тощо	Їх використання в основному вимагає витрат фінансових ресурсів
Самоуправління	Технології самоорганізації, саморегуляції праці, коучинг самовиховання	Їх використання в основному не потребує витрат фінансових ресурсів

Узагальнено автором на основі [13, 14, 17, 24, 25, 40, 42, 47]

На основі резервів обираються форми мотивації, методи та засоби мотиваційного впливу, які реалізуються через систему винагородження управлінського персоналу. Саме вона дозволяє максимально врахувати потреби, інтереси, цілі управлінського персоналу та пов'язати їх з цілями підприємства. Так, ще Е. Лоулер вважав, що системи винагороди "допомагають

стимулювати розвиток ефективності шляхом впливу на індивідуальну та організаційну поведінку" [63].

Винагородження праці – це сформована, або яка тільки формується в організації, система достойної оцінки праці кожного працівника і персоналу в цілому, яка включає як матеріальні форми оплати за певну кількість і якість праці, так і види морального заохочення, загального визнання трудового внеску [24].

Тобто, система винагородження управлінського персоналу повинна базуватися на наступних принципах [47]:

оптимальність (оптимальне поєднання групового та індивідуального, матеріального та нематеріального винагородження);

універсальність (система винагородження повинна однаково функціонувати у всіх підрозділах підприємства);

своєчасність (винагорода не повинна відкладатися на довгий час);

прозорість (працівник повинен відчувати пряму залежність між своєю працею та можливістю винагороди);

справедливість (винагорода повинна враховувати вклад і результати праці працівника, бути рівною для працівників, внесок яких однаковий);

диференційованість (винагорода повинна враховувати індивідуальні потреби, цілі, трудовий внесок кожного працівника);

відповідність цілям підприємства (система винагородження повинна сприяти досягненню цілей підприємства);

необхідна різноманітність (передбачає використання різних видів винагороди);

гарантованість (при досягненні результату отримання винагороди повинно бути гарантованим);

досяжність (показники, за які винагороджують, повинні бути реально досяжними)

гнучкість (винагорода повинна включати постійну та змінну складові);

публічність (стимулююча роль винагороди значно слабша, якщо про неї

нікому невідомо);

прогресивність (відповідність системи винагородження управлінського персоналу передовим аналогам).

Винагорода – це все те, що працівник вважає значимим, цінним, отже вона повинна відповідати найбільш значимим і найменш задоволеним його потребам і цілям, тобто її основою мають бути резерви мотиваційного впливу. На досліджуваних підприємствах такими резервами виявились можливість кар'єрного росту, визнання і схвалення результатів роботи, прозора оцінка праці, підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, заробітна плата, графік роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою.

Як бачимо, управлінці середньої ланки потребують різних видів винагороди, а їх спільний вплив підсилює ефект від використання та дозволяє проявляти гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб.

Дослідження показало, що головним резервом мотиваційного впливу на більшості підприємств є визнання і схвалення результатів роботи та прозора оцінка праці. У розд. 2.3, було доведено, що це пов'язано із відсутністю залежності розміру оплати праці та інших винагород від конкретних результатів діяльності управлінців.

Традиційно, працю керівників оцінюють, перш за все, за результатами роботи підрозділів: виконання поставлених завдань, продуктивність і якість праці. Однак ці показники не дозволяють оцінити творчу складову управлінської праці, що є серйозним недоліком і обмеженням в застосуванні методів і засобів впливу. В значній мірі його можна подолати застосуванням освітньо-виховних методів впливу. Тому, система винагородження повинна включати такі види винагород як можливість підвищувати кваліфікацію, отримувати освіту, обмінюватись досвідом, відвідувати тренінги, семінари, курси тощо.

Систему винагородження управлінського персоналу на досліджуваних підприємствах пропонується формувати з урахуванням зазначених резервів

мотиваційного впливу, що представлено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Напрями формування системи винагородження управлінського персоналу досліджуваних підприємств**

	Методи мотиваційного впливу	Види винагородження, які забезпечують використання резервів мотиваційного впливу на управлінців			
		АТ «Харківобленерго»	ПАТ «Центрэнерго»	ПрАТ «Харківенергозбут»	Зміївська ТЕС
Загальна винагорода	Економічні			Заробітна плата, преміювання, участь у прибутках, бонуси, участь в акціонерному капіталі, додаткові виплати, надання кредитів, матеріальна допомога	
	Організаційно-адміністративна	Створення нормальних умов праці, охорона праці, гнучкий графік роботи, удосконалення посадових інструкцій, оптимізація документообігу		Залучення керівників середньої ланки до прийняття рішень більш високого рівня управління, ефективна ротація та розміщення кадрів, удосконалення посадових інструкцій, оптимізація документообігу, делегування відповідальності, створення творчої атмосфери	
	Соціальні	Залучення працівників до управління підприємством в цілому, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, публічне виказування подяки, соціально-психологічна допомога, організація системи харчування, організація дозвілля, культурні заходи, турбота про стан фізичного та психічного здоров'я управлінського персоналу, соціальний благоустрій			
	Психологічні				
	Освітньо-виховні	Надання цікавої роботи, встановлення професіональних зв'язків, створення умов для творчості, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, стипендіальні програми, програми навчання персоналу			
	Самоуправління	Надання можливостей для самоорганізації, самомотивації, самоконтролю			

Укладено автором

Незважаючи на те, що заробітна плата відіграє визначальну роль у

структурі доходів працівника, та є на сьогоднішній день головним компонентом, який дозволяє працівнику відчувати стабільність вона, не увійшла до переліку резервів мотиваційного впливу трьох підприємств. Причиною є те, що в сучасних умовах вона є лише гігієнічним фактором не виконує своєї стимулюючої функції і майже не впливає поведінку.

Заробітна плата є ключовим елементом життєвого забезпечення працівників, яка розподіляється між ними залежно від обсягу і якості виконаної роботи, а також від фактичного внеску кожного працівника. Вона прямо пов'язана з кінцевими досягненнями підприємства [21, 28, 53, 54] і, таким чином, є інструментом, що забезпечує узгодження цілей управлінського персоналу з цілями організації. Важливим аспектом заробітної плати є її стимулююча функція, адже вона може змінюватися в залежності від того, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки та яких результатів досягає.

Особливе значення вибір системи оплати праці має для управлінського персоналу, тому що у сфері його діяльності велика частка належить саме адміністративному управлінню.

На даному етапі розвитку економіки широке розповсюдження отримали системи оплати праці, в яких заробітна плата складається з двох частин: умовно-постійної і змінної [53, 54, 62].

Умовно-постійна частина включає виплати за виконання посадових обов'язків (норм праці) відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня (посадовий оклад) та доплати і надбавки, визначені чинним законодавством і встановлені на даному підприємстві.

Надбавки покликані служити компенсацією або стимулом у зв'язку з відносно постійними факторами праці і виробництва (робота у нічну зміну, у святкові і вихідні дні, понаднормово тощо). Доплати мають за мету компенсувати вплив на працівника змінних факторів праці і виробництва, а також стимулювати високі, понаднормативні досягнення в праці (за відхилення від нормальних умов праці, суміщення професій, за виконання робіт різної



кваліфікації тощо) [53].

Змінна частина заробітної плати – включає, в першу чергу, премії, основне призначення яких забезпечувати матеріальне винагородження за понаднормативні досягнення в праці та штрафи [53]. Використання штрафів в сучасних умовах, коли заробітна плата більшості працівників знаходиться на низькому рівні, може привести до демотивації, тому краще, як основу матеріального винагородження, пов'язаного з результатами праці, використовувати премії.

Рекомендується, щоб постійна частина заробітної плати складала 70-90% загального заробітку працівника, а змінна частина заробітної плати – 10-30% [62].

Для визначення розміру премій на сучасному етапі розвитку економіки широко використовуються різні показники, які можна згрупувати за видами [53]:

показники результатів діяльності – підвищення продуктивності праці; досягнення запланованих індивідуальних результатів працівника, результатів підрозділу (відділу) та підприємства в цілому; перевиконання планів; своєчасність виконання обов'язків; додаткове виконання робіт; забезпечення відповідної якості продукції; підвищення якості праці; виконання особливо важливих виробничих завдань; зниження витрат на всіх стадіях випуску продукції; рівень складності та рівень відповідальності роботи та ін.;

показники трудової поведінки – трудова дисципліна; ініціативність; творчий підхід та ін.;

показники індивідуальних рис характеру – наполегливість; відповідальність; старанність та ін.

Причому показники необхідно обирати в залежності від того, як вони впливають на результати праці та пов'язувати їх з головними цілями підприємства. За допомогою системи винагородження, яка має бути індивідуальною для кожного підприємства, можна управляти трудовою поведінкою персоналу, поєднуючи інтереси працівників і підприємства.

Механізм мотивації управлінської діяльності персоналу має бути унікальним для кожного підприємства та забезпечувати досягнення найбільш значимих цілей підприємства та управлінського персоналу (рис. 3.13, 3.14).

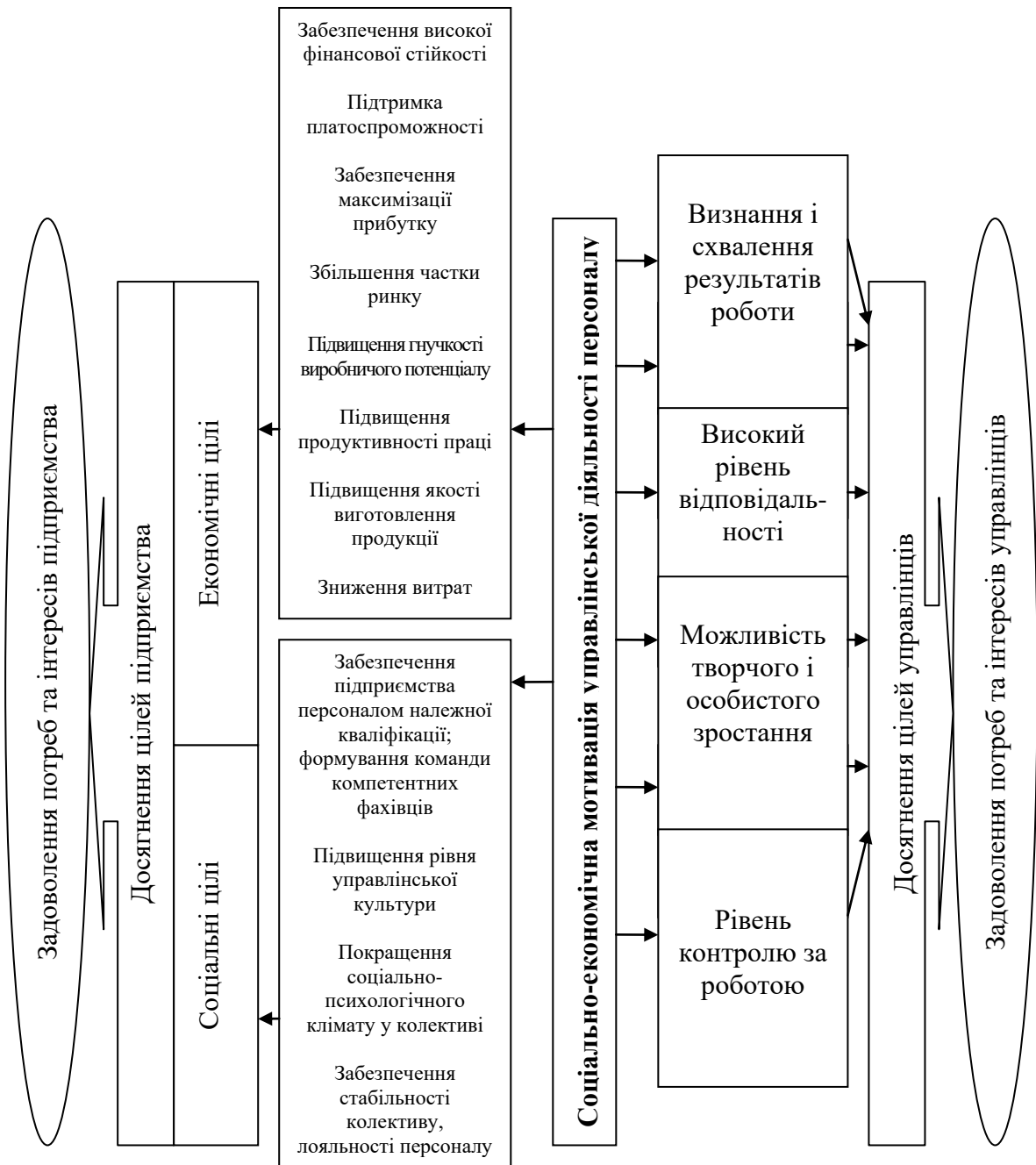


Рис. 3.13. Поєднання потреб, інтересів та цілей підприємства та управлінського персоналу (на прикладі ПрАТ «Харківенергозбут»)

Укладено автором

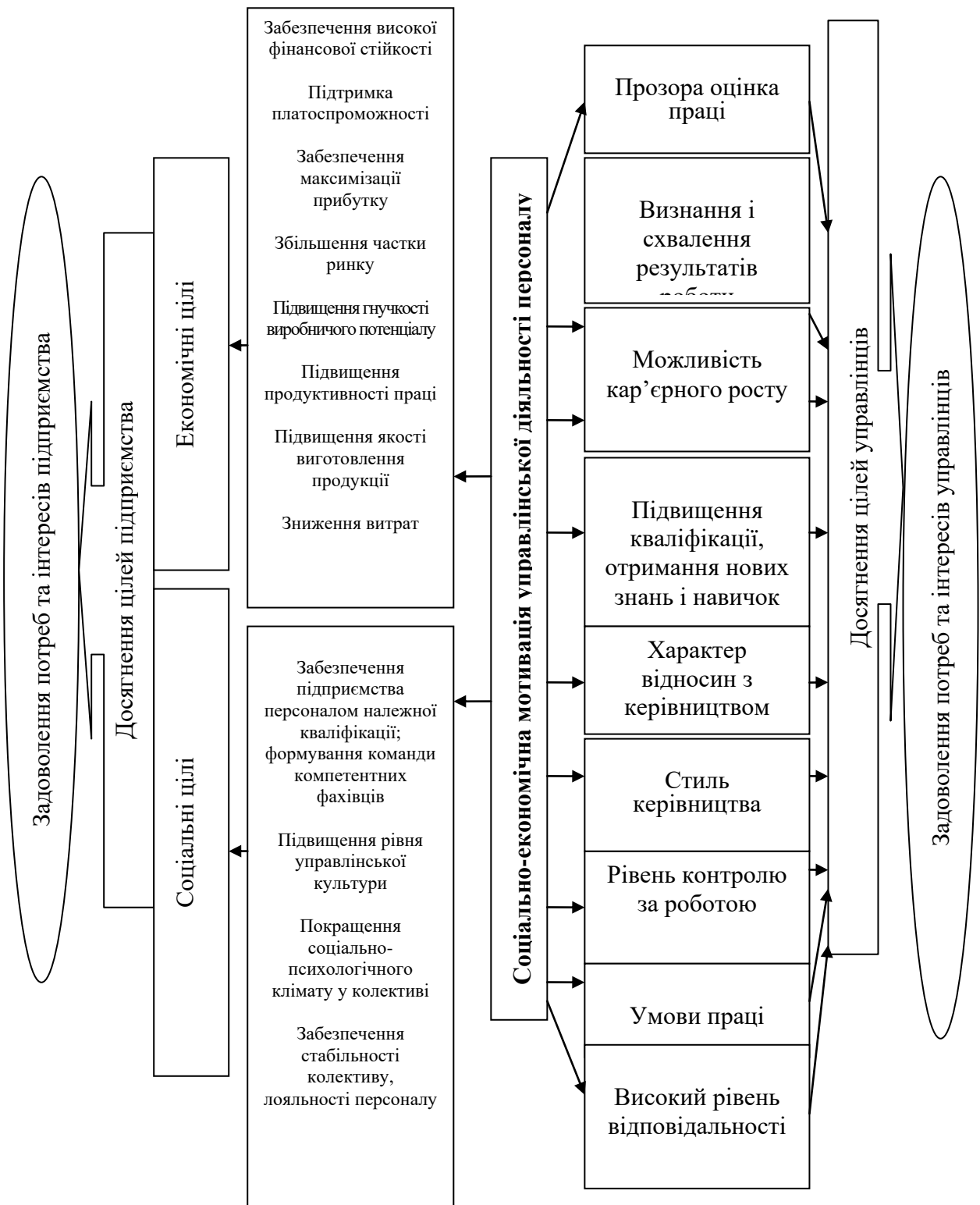


Рис. 3.14. Поєднання потреб, інтересів та цілей підприємства та управлінського персоналу (на прикладі ПАТ «Центренерго»)

Укладено автором

Організаційне забезпечення мотивації управлінської діяльності персоналу

дозволяє перетворити інформацію про проблеми мотивації на чітко сформульоване рішення, яке визначає, хто, що, коли, де та за допомогою яких засобів має виконати певні завдання. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо застосувати програмно-цільовий підхід, який успішно використовувався в багатьох сферах. Програмне управління передбачає контроль за роботою об'єкта згідно з попередньо розробленою програмою. Програмно-цільовий підхід традиційно розглядається як метод формулювання і реалізації планових управлінських рішень, заснований на комплексному аналізі проблеми та створенні системи заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети, вирішення завдання, що виникає з цієї проблеми [22].

Варто зазначити, що програмно-цільовий підхід є поєднанням кількох підходів: він включає розробку висококваліфікованих цільових програм (цільовий і програмний підходи), вимагає системного розуміння об'єкта (системний підхід) та взаємодії його елементів (структурний підхід), а також аналізу функцій і напрямків діяльності (комплексний підхід)

Для програмно-цільового управління характерні певні загальні і суттєві ознаки [22]:

- системне розуміння об'єкту;
- направленість на кінцевий результат;
- комплексний аналіз проблем;
- комплексний підхід до вибору цілей і засобів їх досягнення;
- пов'язання цілей і ресурсів;
- централізація управлінського процесу, що включає аналіз проблеми, розробку і реалізацію програми;
- створення спеціального документу – цільової програми;
- прагнення до максимально ефективного досягнення цілей при ефективному використанні ресурсів.

Одним з важливих методологічних питань програмного підходу є визначення особливостей соціально-економічних проблем, вирішення яких доцільно здійснювати на його основі. Під проблемою ми будемо розуміти опис

ситуації, яка характеризується невідповідністю між уявленнями про бажаний (нормальний) стан соціально-економічної системи (процесу), якою керують, та існуючим (прогнозним) станом, і потребує прийняття рішення про ліквідацію цієї невідповідності [22]. В практиці управління важливе значення має виділення реальних проблем, їх відбір за критерієм необхідності і можливості вирішення, а також цінністю очікуваного результату.

В нашому випадку проблемою є загострення протиріч між потребами та інтересами управлінського персоналу і підприємства, невідповідність існуючого мотивації управлінської діяльності персоналу вимогам сьогодення.

Мета (ціль) в контексті програмно-цільового управління розглядається як образ бажаного результату, досягнення якого є можливим і залежить від зусиль управляючих і тих, ким вони керують. При цьому для мети властиві: повнота змісту (визначеність усіх характеристик результату); операціональність визначення очікуваного результату; часова визначеність; реалістичність; актуальність.

Програма, що походить від грецького слова "Programma" (оголошення, розпорядження), є детальним планом та змістом діяльності, спрямованим на реалізацію конкретних завдань. Згідно з визначенням економічної енциклопедії, програма – це сукупність взаємопов'язаних заходів, що охоплюють науково-дослідницьку, виробничу, соціально-економічну, організаційну та інші сфери діяльності, які мають спільні ресурси, виконавців і чітко визначені строки виконання. Одне з найпоширеніших трактувань програми полягає в тому, що це узгоджений набір дій, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми в межах визначеного часу та з використанням ресурсів [14].

З урахуванням наведених підходів, ми пропонуємо розробку програми формування мотивації управлінської діяльності персоналу, яка орієнтована на досягнення трьох основних цілей за допомогою спеціальних методів:

- 1) діагностування мотивації управлінської діяльності персоналу на підприємстві, що включає виявлення потенційних напрямків і резервів для впливу на мотивацію управлінців;

1. гармонізація потреб, інтересів та цілей менеджерів і підприємства, що досягається через формування відповідної мотивації в управлінській діяльності персоналу;

2. визначення результативності мотивації .

Для того, щоб програмне управління було ефективним, необхідно дотримуватись ряду принципів [1, 6, 8, 14, 22]:

актуальності (спеціального проблемоорієнтованого аналізу стану мотивації, націленості на вирішення ключових проблем);

прогностичності (здійснення прогнозування змін зовнішнього і внутрішнього середовища, наслідків нововведень, які плануються);

ефективності (вибору найбільш раціонального і економічного з альтернативних варіантів (прагнення отримати максимально можливі результати за умови раціонального використання наявних ресурсів));

реалістичності (прорахунку всіх можливостей (наявність необхідних ресурсів, в першу чергу фінансових), націленість на реалізацію програми);

контрольованості (максимально можливої точності і операціональності цілей, задач, орієнтирів);

гнучкості (введення до програми мотивації проміжних контрольних точок для здійснення при необхідності оперативного коригування);

інформативності (повнота програми, змістовність обґрунтування нововведень і бажаних результатів);

привабливості для працівників (привабливість, розумна амбіційність цілей програми, ясність намірів керівництва і наслідків реалізації програми для підлеглих, що досягається залученням до розробки програми мотивації управлінців)

індивідуального підходу (націленості на вирішення специфічних проблем з максимальним урахуванням і відображенням особливостей підприємства).

Одним з ключових понять програмно-цільового управління є поняття "цілереалізуюча структура". Воно використовується для визначення, які спеціальні структури будуть створені і використані для забезпечення реалізації

програмних цілей, хто повинен увійти до цих структур, як буде організована взаємодія людей у рамках цих структур. Організаційна структура управління комплексною програмою поєднує три рівні ієрархії: вищий, середній і виконавчий. На вищому рівні здійснюється керівництво програмою, визначаються її кінцеві результати, необхідні ресурси. Середній рівень є рівнем оперативного управління і контролю за діяльністю учасників розробки і реалізації програми. На виконавчому рівні відбувається безпосередня реалізація програмних заходів, завдань, робіт.

Для узгодження і координації рішень, пов'язаних з виконанням програми, створюються спеціальні органи управління, формуються тимчасові (колегія) і дорадчі органи (експертні комісії).

Розробка і впровадження програми формування і розвитку мотивації управлінської діяльності персоналу на підприємстві включає такі етапи (рис. 3.15).

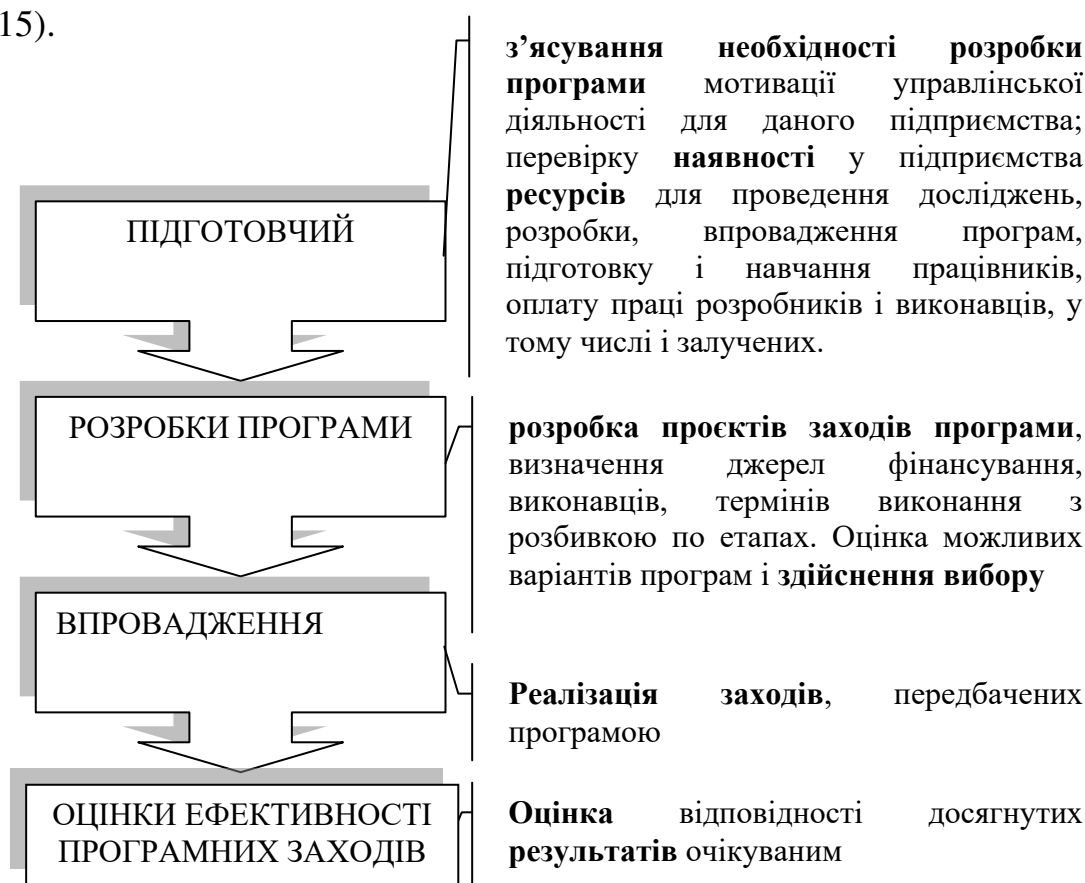


Рис. 3.15 Етапи програми формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу

На даному етапі також проводяться дослідження існуючих концепцій, теорій і моделей мотивації як теоретична основа формування і розвитку мотивації управлінської діяльності персоналу (розд. 1.2).

На основі визначених резервів мотиваційного впливу формується система винагородження управлінського персоналу (розд. 3.1–3.2). Таким чином створюються передумови для узгодження інтересів підприємства і управлінського персоналу.

Передує розробці програми визначення головної мети. Також необхідним є уточнення завдань програми та вибір методики роботи. А так як програма обов'язково включає план, також необхідно визначити назву, тип плану, плановий період.

Проекти планів та заходів обов'язково мають бути доведені до персоналу, а також повинні обговорюватися на загальних зборах колективу підприємства. Обрані на зборах плани передаються на розгляд комісії підприємства.

По кожному із заходів програми слід визначити джерело фінансування (якщо його реалізація вимагає капіталовкладень), призначити виконавця, встановити термін виконання з розбивкою по етапах.

Оцінка можливих варіантів програм і прийняття рішень щодо вибору здійснюється за різними критеріями. В літературі запропоновано ряд критеріїв оцінки програм [1, 14, 22]:

- мінімум затрат праці на досягнення заданого результату;
- мінімум затрат обмежених ресурсів при заданому рівні досягнення цілей;
- максимальний рівень досягнення цілей при заданому об'ємі ресурсів;
- мінімум часу для досягнення цілей.

На наш погляд, з огляду на складність вивільнення ресурсів на багатьох підприємствах України, найдоцільнішим є використання критерію мінімуму затрат обмежених ресурсів при заданому рівні досягнення цілей.

Ефективність розробки програми мотивації також багато в чому залежить від ефективності колективної діяльності адже складні проблеми (до яких



належить формування мотивації управлінської діяльності персоналу) потребують для свого вирішення різноманіття інтелектів, освіт розробників.

Для створення ефективної команди необхідна наявність у її членів комбінації взаємодоповнюючих навичок, які складають три категорії: професійні (технічні, функціональні) навички; навички з вирішення проблем і прийняття рішень; навички міжособистісного спілкування (прийняття ризику, позитивна критика, активне слухання тощо).

Кінцевий варіант програми (як документу) повинен містити:

по-перше, чітку постановку і формулювання проблеми, якщо можливо її структурування;

по-друге, результати аналізу способів вирішення проблеми, а також характеристики цільових індикаторів програми, які характеризують рівень вирішення проблеми, який досягається;

по-третє, структуру програми, якщо вона складається з підпрограм;

по-четверте, перелік програмних заходів (перелік завдань із визначенням строків і конкретних виконавців);

по-п'яте, визначений загальний бюджет програми, потребу в ресурсах і джерела їх забезпечення;

по-шосте, визначення порядку організації виконання програми і контролю за її реалізацією;

по-сьоме, оцінку ефективності програми.

Так як кожне підприємство є унікальним, конкретний перелік заходів програми також є унікальним. Тому у роботі пропонується лише узагальнена схема програми впровадження мотивації управлінської діяльності персоналу, а саме – паспорт програми (табл. 3.15).

Етап впровадження програми передбачає реалізацію заходів, передбачених програмою відповідальними виконавцями у встановлені строки. Він включає в себе кілька ключових підетапів. По-перше, важливим є поширення інформації про програму, а також формування мотивації серед усіх учасників її реалізації та осіб, зацікавлених у досягненні її цілей.

**Паспорт програми формування мотивації управлінської діяльності  
персоналу підприємства**

Найменування параметру	Відомості про параметр
Дата прийняття рішення про розробку програми	Програму розроблено відповідно до розпорядження керівника підприємства від 01.01.2023
Основні розробники програми	Залучені спеціалісти науково-дослідних інститутів (науково-дослідних частин або секторів ЗВО)
Цілі і завдання програми, основні цільові показники	<p>Головна мета програми – створення економічних і організаційних умов для формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу.</p> <p>Завдання програми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>виділення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу, реалізація яких забезпечить зниження витрат на мотивацію та зростання результативності праці;</li> <li>розроблення системи винагородження на основі виявлених резервів;</li> <li>сприяння реалізації розроблених заходів.</li> </ul> <p>Головні цільові індикатори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>соціальні: рівень задоволеності працею; кваліфікація, освіта і перепідготовка управлінського персоналу; кількість управлінців, які бажають отримувати додаткові знання і навички; рівень соціальної захищеності; плинність кадрів через недоліки в механізмі мотивації підприємства; кількість прогулів; середній стаж роботи;</li> <li>економічні: продуктивність праці підлеглих; прибуток; показники рентабельності; рівень витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, прогулами тощо; рівень заробітної плати; додаткові виплати; участь управлінського персоналу у прибутках підприємства</li> </ul>
Строки і етапи реалізації програми	Програма реалізується в період 2023-2025 рр. Поетапно за роками програмного періоду
Виконавці підпрограм і основних заходів	<p>Виконавці Підпрограми інформаційного забезпечення формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу: науково-дослідних інститутів (науково-дослідних частин або секторів ЗВО)</p> <p>Виконавці Підпрограми створення системи винагородження управлінського персоналу: залучені спеціалісти і наукові підрозділи, керівники та працівники планово-економічного, фінансового відділів, управління персоналом, бухгалтерії, відділу кадрів</p> <p>Виконавці Підпрограми контролю результативності і мотивації управлінської діяльності персоналу: залучені експерти, працівники планово-економічного відділу</p>
Джерела фінансування	Джерелом фінансування програми є кошти підприємства
Очікувані результати реалізації програми	Формування результативного мотивації управлінської діяльності персоналу на засадах гармонізації
Організація контролю за виконанням програми	Контроль за виконанням програми здійснює її замовник

Укладено автором

Наступним кроком є чітке доведення конкретних завдань до кожного виконавця, що дозволяє забезпечити ясність у розподілі обов'язків. Крім того, необхідно провести роз'яснювальні заходи щодо сутності та змісту програми, організувавши відповідні збори, публікації у періодичних виданнях, а також використовуючи інші доступні засоби масової інформації на підприємстві. Важливим є також прийняття розпорядження керівництва, яке регулює організацію і контроль за виконанням програми, встановлюючи чіткі норми і правила. Для моніторингу процесу реалізації програми необхідно здійснювати періодичні звіти про хід виконання, як на кварталному, так і на річному рівнях.

Система регулярних перевірок та звітів учасників на всіх етапах виконання програми має забезпечити прозорість і контроль за її реалізацією. Крім того, для ефективного виконання програми необхідно забезпечити належну координацію між відділами підприємства, коригуючи та доповнюючи їх функціональні обов'язки в процесі виконання програми для досягнення максимального результату

Для реалізації програми можна скористатися спеціально розробленим звітом, який охоплює ряд важливих питань. Серед них : "термін впровадження заходу" – необхідно здійснити порівняння між запланованими та фактичними строками виконання заходів і обґрунтувати можливі відхилення; "витрати всіх видів ресурсів" – порівняння запланованих і фактичних витрат ресурсів із зазначенням причин можливих відхилень; "дотримання хронологічної послідовності етапів програми" – у разі необхідності обґрунтування будь-яких відхилень від запланованої послідовності. Також передбачено коригування термінів, обсягів витрат, заміну виконавців тощо, якщо це буде потрібно. Крім того, можуть виникнути й інші питання, що потребують розгляду та уточнення.

Головним результатом впровадження програми буде створення на підприємстві результативного мотивації управлінської діяльності персоналу. Однак область впливу даної програми значно ширша (табл. 3.16).

**Результати з впровадження програми формування мотивації  
управлінської діяльності персоналу**

Область впливу	Результат
Соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу	Гармонізація цілей підприємства і управлінського персоналу, що сприятиме найбільш ефективному їх досягненню. Поєднання економічного (матеріального) і неекономічного (соціального, психологічного) винагородження для задоволення більш широкого спектру потреб управлінського персоналу. Підвищення гнучкості і різноманіття форм матеріального і нематеріального заохочення за рахунок розвитку систем преміювання, додаткових пільг, соціального захисту
Організаційна культура	Визнання і підтримка керівниками підрозділів цінностей і норм підприємства. Формування єдиної команди однодумців. Розвиток змагальності в організації
Система оцінки праці	Підвищення стимулюючої ролі оцінки управлінського персоналу. Підвищення рівня об'єктивності оцінки управлінського персоналу на основі комплексу методичних засобів
Продуктивність праці	Зростання ініціативності управлінців, використання їх творчих здібностей. Підвищення якості роботи управлінського персоналу. Зростання відповідальності як за власні результати роботи так і за результати діяльності підрозділу, підприємства в цілому

Укладено автором

Контроль за виконанням програми має здійснюватися на всіх рівнях управління. Важливе значення має оцінка відповідності отриманого результату запланованому, тобто оцінка ефективності впроваджуваних заходів. Важливим при оцінці ефекту від впровадження програмних заходів є правильний підбір і використання індикаторів ефективності.

Однією з основних вимог до визначення ефективності заходів програм є простота і оперативність розрахунків, а також максимальна інформативність при обмежених даних, тому пропонуємо користуватись супутніми показниками, збір інформації для яких не передбачає ускладнень і які широко використовуються на підприємствах (Додаток 3).

Однак визначення загальної результативності мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства на основі даних показників є складним через використання значної кількості економічних і соціальних індикаторів, які застосовуються при оцінці ефективності певних заходів. Тому необхідно визначити єдиний критерій результативності мотивації управлінської діяльності персоналу. У розд. 1.3 обґрунтовано можливість використання у якості такого критерію – рівень гармонії потреб, інтересів, цілей підприємства і управлінського персоналу.

Таким чином, гармонізація цілей управлінського персоналу та підприємства при формуванні мотивації управлінської діяльності персоналу, забезпечується використанням адекватних ситуації форм, методів та засобів мотиваційного впливу, які втілюються у системі винагородження. Формування такої системи передбачає використання широкого спектру винагород: економічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних та освітньо-професійних. Комплексне застосування всіх видів винагородження підсилює ефект від їх використання та дозволяє проявляти гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб працівників. Послідовність та системність впровадження заходів щодо формування мотивації управлінської діяльності персоналу має здійснюватись за допомогою відповідного організаційного забезпечення, яке у роботі розроблено з використанням програмного підходу. При такому підході вироблення і здійснення управлінських рішень з формування мотивації управлінської діяльності персоналу засновується на комплексному аналізі проблеми і побудові системної сукупності заходів і дій (у формі програми). В дослідженні визначені цілі програми формування мотивації управлінської діяльності персоналу, основні напрямки діяльності, принципи і вимоги розробки програми.

### 3.3. Методичне забезпечення оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу на основі критерію гармонії

Процес мотивації є досить складним об'єктом дослідження, який постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх причин, тому необхідно постійно відстежувати відповідність запланованих і запроваджених заходів системі потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та підприємства, тобто оцінювати результати функціонування мотивації управлінської діяльності персоналу.

Ряд вчених [42] зазначає, що діяльність з управління персоналом (а мотивація є важливою функцією управління) характеризується економічною і соціальною ефективністю і визначає таку залежність формулою:

$$E_e + C_e = f(B_d, C), \quad (3.5);$$

де  $E_e$  – економічна ефективність;

$C_e$  – соціальна ефективність;

$f$  – функція;

$B_d$  – варіант дій з управління персоналом (вибрані моделі, методи, способи впливу на персонал);

$C$  – конкретна ситуація, що включає такі параметри як стан суб'єктів управління і персоналу, вплив зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціокультурних факторів).

З даної залежності випливає, що оцінка ефективності важлива для прийняття рішень. Під оцінкою розуміють думку про цінність, рівень чи значення кого-небудь, чи чого-небудь. Оцінювати – це визначити ціну, встановити рівень прояву, рівень розвитку, якість [45].

Оцінка результативності мотивації та мотиваційної діяльності є однією з найбільш складних і ще не вирішених проблем, як у науковій сфері, так і в

практичній діяльності. Це підтверджується аналізом робіт українських дослідників, які займаються питаннями мотивації персоналу, результати яких вказують на те, що питання оцінки ефективності мотивації ще не отримали належного розвитку в національній економічній науці. Зокрема, автори зосереджують увагу на необхідності розрізняти економічну та соціальну ефективність, пропонуючи різноманітні індикатори для оцінки цих двох аспектів ефективності. Так, у роботах М. Семикіної [42] та Г. Кулікова [20] зазначається важливість розмежування економічної та соціальної ефективності мотивації трудової діяльності. Г. Куліков [20, с. 24-25] зазначає, що ці категорії ефективності можна трактувати як відношення між економічним або соціальним результатом і витратами, необхідними для його досягнення, що робить їх оцінними, оскільки вони завжди пов'язані із співвідношенням цінності досягнутого результату і витрат, понесених для його отримання. Економічна ефективність мотивації праці оцінюється через різні показники, такі як коефіцієнт економічної ефективності, період окупності капітальних витрат, приведені витрати, річний економічний ефект. У свою чергу, соціальна ефективність мотивації значною мірою залежить від методів і форм роботи з персоналом.

У дисертації М. Семикіної надається наступне тлумачення ефективності мотивації праці [42, с. 13]: по-перше, як характеристика результативності процесу мотивації праці, що базується на врахуванні рівня досягнення економічних і соціальних цілей як для суспільства, так і для окремих працівників (індивідів); по-друге, як співвідношення результатів праці та витрат, пов'язаних із соціально-економічною мотивацією працівників. Автор доводить, що через багатоаспектність мотиваційного процесу неможливо розробити єдиний показник ефективності мотивації в контексті конкурентоспроможності праці на всіх рівнях економічного аналізу, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу, розробки системи критеріїв та різноманітних методик оцінки. Відповідно, була розроблена

система індикаторів, критеріїв та загальних і часткових показників для оцінки соціальної та економічної ефективності мотивації.

Загалом, теоретичний аналіз дозволяє зробити кілька важливих висновків: по-перше, при розробці і реалізації заходів з удосконалення мотивації персоналу необхідно передбачати конкретний результат; по-друге, важливо застосовувати індикатори та критерії, які дозволяють оцінити економічний і соціальний ефект від застосування мотиваційних заходів для персоналу; по-третє, класичний підхід до оцінки ефективності як відношення результату до витрат не є повністю адекватним для оцінки ефективності мотивації управлінської діяльності. Це пояснюється складністю визначення залежності між результатами діяльності та витратами на мотивацію, особливо у випадку з управлінським персоналом.

Тому у цьому дослідженні будемо визначати результативність мотивації управлінської діяльності персоналу – узгодженість результату з ціллю. В залежності від виду цілей, які досягаються, результативність може бути соціальною, економічною, науково-технічною, організаційною [45, с. 20].

Оцінка результативності мотивації управлінської діяльності персоналу має здійснюватися з урахуванням певних принципів: об'єктивності, безперервності, конструктивності.

Принцип об'єктивності оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу полягає в тому, що отримані результати дослідження мають відображати реальний стан гармонізації цілей підприємства і менеджерів, а отже повинні базуватись на повній і достовірній інформації. Для цього необхідно використовувати різні джерела отримання даних: статистичну та фінансову звітність, анкети, опитувальники тощо.

Принцип безперервності визначає необхідність постійного відстеження змін у системі цілей працівників та підприємства та їх взаємодії. Така постійна система збору даних за певною кількістю ключових показників, яка дозволяє діагностувати стан об'єкта дослідження у динаміці, втілена у моніторингу.

У великому тлумачному словнику української мови термін "моніторинг"



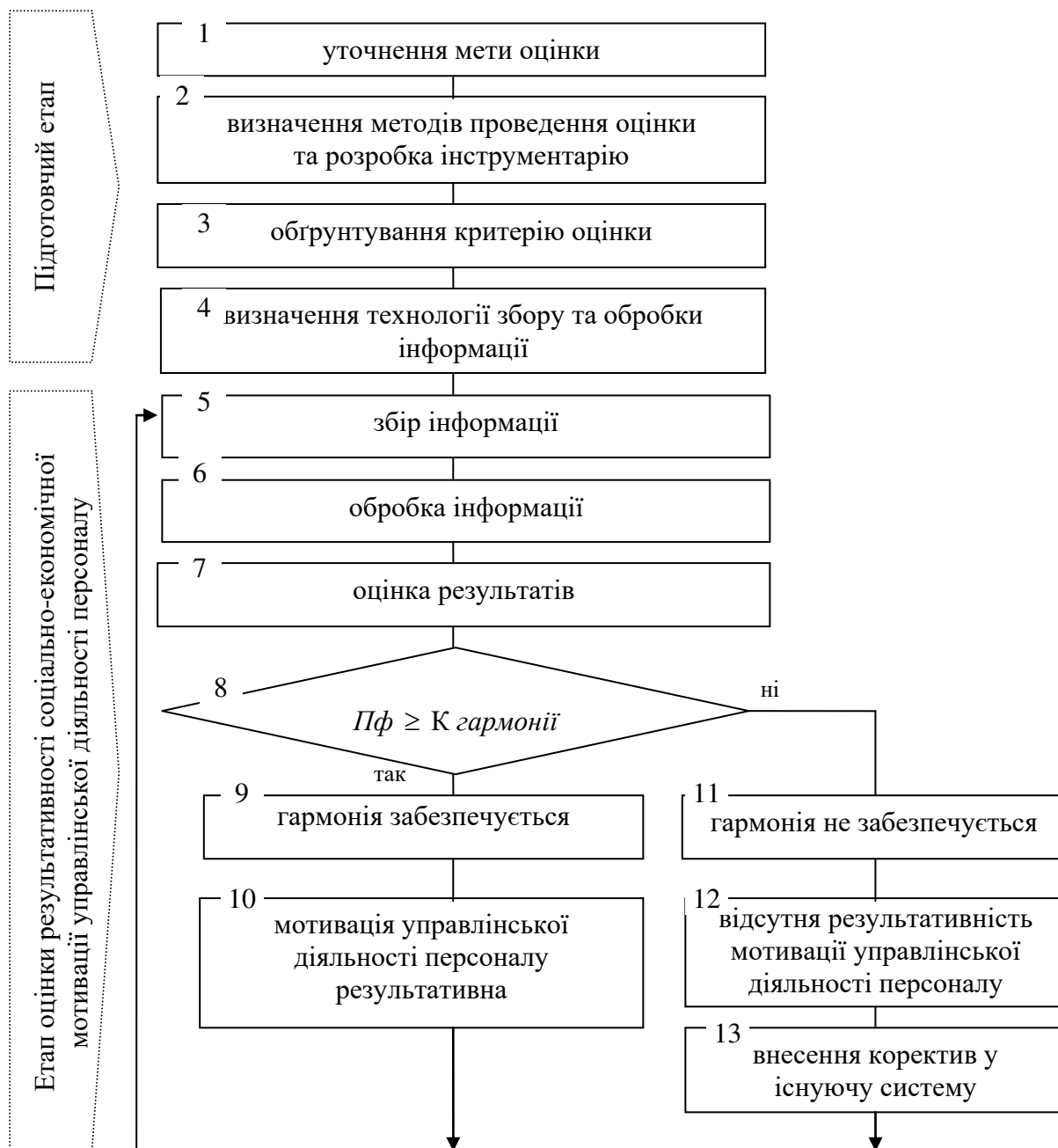
визначається як "безперервне спостереження за певним процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату". За словами Г. Дробинка, "моніторинг" можна охарактеризувати як "систематизований процес, що визначається за часом та завданнями, відстеження відхилень реального стану виконання плану від його запланованих показників" [10, с. 58]. Окрім того, моніторинг як технологія "спостереження і аналізу змін об'єкта управління, який відрізняється постійністю та регулярністю виконання протягом усього управлінського циклу", описаний у [22]. Таким чином, моніторинг результативності мотивації управлінської діяльності персоналу є важливим елементом, що дозволяє вчасно виявити потребу в корективних заходах і своєчасно внести необхідні зміни в роботу.

Узагальнена схема оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу показана на рис. 3.16.

Ключовим етапом цього процесу є підготовчий, оскільки від правильного формулювання цілей, вибору методів оцінки, інструментів, а також технології збору й обробки даних залежить точність інформації, на основі якої прийматимуться управлінські рішення.

Особливістю оцінки результативності мотивації управлінського персоналу є інтеграція інформаційної, аналітичної та практичної складових. Інформаційна складова (блоки 5-6 на схемі) включає збір і обробку даних, що відображають досягнення цілей та задоволення потреб управлінського персоналу і підприємства. Аналітична складова (блоки 7-12) передбачає оцінку результатів і порівняння їх з визначеними критеріями. Практична складова (блок 13) полягає в ухваленні рішень щодо необхідності коригування існуючого механізму на основі результатів оцінки.

Метою оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу є отримання даних, що дозволяють оцінити соціально-економічні наслідки впроваджених мотиваційних стратегій на підприємстві.



$P_f$  – фактичне значення показника

$K_g$  – критерій гармонізації інтересів та потреб працівників і підприємства

Рис. 3.16. Схема оцінки результативності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу.

Укладено автором

Оскільки соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу орієнтована на задоволення потреб, інтересів та цілей як підприємства, так і управлінського персоналу, її ефективність можлива лише за

умови досягнення гармонії між цими інтересами та цілями обох сторін. В результаті, цей процес буде результативним, коли потреби і цілі як організації, так і її управлінців, взаємно узгоджуються.

Існує безліч методів для оцінки рівня досягнення цілей як підприємства, так і працівників. Кожен з них має свої переваги і недоліки, однак для цілей цього дослідження найбільш оптимальним є метод опитування експертів. Експертами є працівники управлінської системи, які мають інформацію не тільки про досягнення своїх власних цілей та задоволення потреб, але й про виконання завдань підприємства в цілому. В рамках дослідження застосовувався метод опитування, що поєднував анкетування та інтерв'ю. Така комбінація дозволила максимально ефективно використовувати переваги обох методів: знизити витрати ресурсів на проведення дослідження (через анкетування) і одночасно зберегти безпосередній контакт з респондентами (через інтерв'ю). Процес експертної оцінки відповідає процедурі, викладеній у розділі 3.1.

Оцінка проводилася у бальній шкалі, градації якої представляють собою обмежений дискретний ряд чисел, які знаходяться на однаковій відстані один від одного [5]. Було обрано п'ятиінтервальну кількісно-якісну шкалу від 1 (цілі абсолютно не досягаються) до 5 балів (цілі досягаються).

Важливим елементом підготовчого етапу є визначення критеріїв за якими здійснюватиметься оцінка результативності. Критерій (з грецьк. Criterion – ознака, що служить основою оцінки) – міра оцінки, співставлення явища чи процесу; ознака, що є основою класифікації.

При визначенні критерію результативності мотивації скористаємося методом головного критерію, який не потребує побудови функції агрегування на часткових критеріях. В даному випадку агрегування зводиться до призначення одного з критеріїв ( $K_j$ ) – головним, тобто  $F(K) = (K_j)$ , а всі інші критерії  $K_i$ ,  $i \neq j$  задовольняли додатковим обмеженням [14]. В даному дослідженні головним критерієм ефективності є рівень гармонії інтересів,

потреб, які конкретизуються у соціальних та економічних цілях менеджерів та підприємства.

У соціологічних дослідженнях робляться спроби знайти найкраще співвідношення протилежних аспектів в соціальних системах. Багато науковців, серед яких Е. Сороко, В. Василькова, І. Яковлев та інші, вважають, що пошук цього оптимального балансу в таких системах, зокрема в механізмі мотивації персоналу, подібний до пошуків "золотої пропорції" в архітектурі. Для того, щоб застосувати принципи золотого співвідношення в економічних процесах, необхідно навчитися кількісно оцінювати основні параметри соціальної системи та їх взаємозв'язки, що є досить складним завданням. Загальний критерій для таких оптимальних варіацій, який пов'язаний із золотим середнім або пропорцією, визначається як середній стан між простим середнім і крайніми величинами параметрів процесу [30]. Коливання в межах цієї пропорції характеризуються незначними відхиленнями від числа Фібоначчі, що становить 1,618 або приблизно 62% від певної величини. Соціологи вважають це число індикатором соціальної гармонії. Якщо рівень задоволеності працівників підприємства знаходиться в межах, що наближаються до 62% (з незначними коливаннями), це вказує на досягнення гармонії. Вихід із цієї "золотої зони", коли задоволеність наближається до 100%, може свідчити про ненормальність (наприклад, через ейфорію від ентузіазму), і така ситуація зазвичай є тимчасовою, адже може бути зумовлена різким зниженням ефективності. У той час, коли рівень задоволеності падає нижче 50%, це також вказує на ненормальний стан і вимагає детального аналізу і коригування негативних факторів. Хоча цей підхід до визначення оптимального поєднання інтересів є цікавим і став основою для подальших досліджень, його складність у застосуванні потребує пошуку нових методів оцінки гармонійності потреб, інтересів та цілей управлінського персоналу і підприємства.

Оскільки ефективність механізму визначається досягненням мети, з якою він був розроблений, у цій роботі запропоновано оцінювати рівень узгодженості потреб підприємства та його управлінського персоналу через

кореляційний аналіз. Метою цього підходу є визначення ступеня взаємозв'язку між різними об'єктами. Якщо коефіцієнт кореляції наближається до значення "+1", це свідчить про позитивний зв'язок між показниками, якщо до "-1" – про негативний зв'язок, а значення "0" означає відсутність будь-якого зв'язку. Для оцінки рівня гармонізації інтересів було запропоновано такий перелік показників, ґрунтуючись на п'ятирівневій теорії потреб:

для працівника: показник задоволення матеріальних потреб – це рівень задоволеності матеріальною винагородою; показник задоволення потреб безпеки – це задоволеність соціальним захистом; показник задоволення соціальних потреб – це рівень задоволення соціально-психологічним кліматом; показник задоволення потреб самоствердження – це задоволеність можливістю професійного розвитку; показник задоволення потреб самореалізації – це рівень задоволення можливістю самореалізації;

для підприємства: показник задоволення матеріальних потреб – це фінансова стабільність; показник задоволення потреб безпеки – це стабільність колективу; показник задоволення соціальних потреб – це лояльність персоналу; показник задоволення потреб самоствердження – це розвиток людського капіталу; показник задоволення потреб самореалізації – це досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для аналізу отриманих даних, які були зібрані через анкетування, був проведений кореляційний аналіз за допомогою програмного пакету STATISTICA.

Результати, що показують ступінь взаємозв'язку між показниками та його силу, наведено в таблиці 3.17.

Для розробки шкали, яка оцінюватиме значення в діапазоні від 0 до 1 з градаціями «дуже низький», «низький», «середній», «високий», «дуже високий», можна застосувати наступний підхід, який дозволить чітко відповідати кожному вербальному опису певне числове значення.

**Коефіцієнти, які характеризують наявність зв'язку між показниками  
та його силу**

Рівень потреб	Підприємства				
	Трипільська ТЕС	Зміївська ТЕС	ПАТ «Центр- енерго»	ПрАТ «Харків- енергозбут»	АТ «Харківобл- енерго»
Матеріальні потреби	0,45	0,44	0,25	0,22	0,18
Потреби безпеки	0,12	0,35	0,55	0,09	0,32
Соціальні потреби	0,19	0,7	0,13	0,27	0,29
Потреба самоствердження	0,24	0,73	0,38	0,38	0,04
Потреби самореалізації	0,09	0,14	0,03	0,09	0,48

Укладено автором

Оскільки шкала від 0 до 1, потрібно розподілити цей діапазон на п'ять рівнів: дуже низький: значення від 0 до 0,2; низький: значення від 0,2 до 0,4; середній: значення від 0,4 до 0,6; високий: значення від 0,6 до 0,8; дуже високий: значення від 0,8 до 1.

В такий спосіб можна визначити рівень гармонізованості потреб управлінського персоналу і підприємства у певний момент часу. Аналізуючи дані, запропоновані в табл. 3.17, можна зробити висновки: майже на всіх підприємствах низький рівень гармонізованості потреб управлінського персоналу і підприємства, середній рівень гармонізації мають: на Трипільській ТЕС, на ПАТ «Центренерго», на ПрАТ «Харківенергозбут», на АТ «Харківобленерго».

Ці результати підтверджують припущення про те, що низький рівень задоволення потреб управлінського персоналу і підприємства (аналіз проведено у 2.3) супроводжується низьким рівнем їх гармонізованості, що свідчить про

відсутність дієвої соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу.

Суттєвим недоліком даного підходу є те, що він потребує спеціальних знань та програмного забезпечення, тому пропонуємо визначати рівень гармонізованості цілей управлінського персоналу і підприємства за спрощеною методикою.

Підприємства та їхні працівники мають як економічні, так і соціальні цілі, які часто важко узгодити між собою. Це ускладнює завдання ефективного визначення результативності мотивації управлінської діяльності персоналу, оскільки ці цілі не завжди співвідносяться. Тому для того, щоб забезпечити адекватну оцінку результативності мотивації управлінської діяльності персоналу, необхідно враховувати ці цілі в сукупності, а не окремо. З цієї точки зору, загальну модель оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу ( $M_{рмм}$ ) на конкретний момент часу ( $t$ ) можна подати таким чином (формула 3.6):

$$M_{рмм}(t) = (ET_{п}(t), ST_{п}(t), ET_{уп}(t), ST_{уп}(t)), \quad (3.6);$$

де  $ET_{п}$   $ET_{уп}$  – рівень досягнення економічних цілей підприємства та управлінського персоналу на визначений момент часу;

$ST_{п}$   $ST_{уп}$  – рівень досягнення соціальних цілей підприємства та управлінського персоналу на визначений момент часу.

Для оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу доцільно створити матрицю, яка дозволяє оцінити рівень узгодженості цілей підприємства та управлінського персоналу. Матриця є спеціальною моделлю, яку можна побудувати, спираючись на різні показники [45, с. 96]. У цьому випадку такими показниками виступають цілі як самого підприємства, так і управлінського персоналу.

Двовимірну матрицю для якісної оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу наведено у таблиці 3.18

**Матриця якісної оцінки рівня рівня результативності мотивації  
управлінської діяльності персоналу**

Оцінка	UST <sub>п</sub> UET <sub>уп</sub> UST <sub>уп</sub>	NST <sub>п</sub> UET <sub>уп</sub> UST <sub>уп</sub>	UST <sub>п</sub> NET <sub>уп</sub> UST <sub>уп</sub>	UST <sub>п</sub> UET <sub>уп</sub> NST <sub>уп</sub>	NST <sub>п</sub> UET <sub>уп</sub> NST <sub>уп</sub>	NST <sub>п</sub> NET <sub>уп</sub> UST <sub>уп</sub>	UST <sub>п</sub> NET <sub>уп</sub> NST <sub>уп</sub>	NST <sub>п</sub> NET <sub>уп</sub> NST <sub>уп</sub>
UET <sub>п</sub>	1;1;1;1	1;0;1;1	1;1;0;1	1;1;1;0	1;0;1;0	1;0;0;1	1;1;0;0	1;0;0;0
NET <sub>п</sub>	0;1;1;1	0;0;1;1	0;1;0;1	0;1;1;0	1;0;1;0	0;0;0;1	0;1;0;0	0;0;0;0

Матриця будується наступним чином. По-перше визначаються середні значення за показниками, які визначають рівень досягнення економічних та соціальних цілей підприємства. Потім їх розподіляють на дві групи : ті, що мають значення вище за середнє (UET<sub>п</sub> , UST<sub>п</sub> , UET<sub>уп</sub> , UST<sub>уп</sub> ) і нижче за середнє (NET<sub>п</sub>, NST<sub>п</sub> , NET<sub>уп</sub> , NST<sub>уп</sub> ). Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення "1", нижчим – "0".

За умови, коли ET<sub>п</sub> , ET<sub>уп</sub>, ST<sub>п</sub> , ST<sub>уп</sub> дорівнюють "1" мотивації управлінської діяльності персоналу присвоюється "високий" рівень результативності, якщо одне зі значень дорівнює "0" – "нормальний" рівень результативності, якщо два значення дорівнюють "0" – "задовільний" рівень, якщо три – "низький" рівень, чотири – "катастрофічний".

Поєднаємо отриману матрицю із представленою на рис. 2.3, в якій відображено характеристику взаємодії інтересів управлінського персоналу і підприємства. В результаті отримуємо більш детальну матрицю, в якій наведено різні комбінації задоволення соціальних та економічних цілей суб'єктів взаємодії (рис. 3.17).

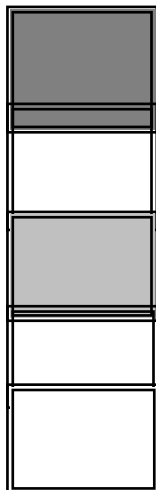
Вона дозволяє визначати не лише рівень результативності мотивації управлінської діяльності персоналу, а й напрямки його діагностики за наявності відхилень від норми.



РІВЕНЬ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	1;1;0;0	1;1;1;0 1;1;0;1	1;1;1;1
	1;0;0;0 0;1;0;0	1;0;1;0 1;0;0;1 0;1;1;0 0;1;0;1	1;0;1;1 0;1;1;1
	0;0;0;0	0;0;1;0 0;0;0;1	0;0;1;1
	Низький	Середній	Високий
	РІВЕНЬ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРАЦІВНИКІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ		

Рис. 3.17. Матриця оцінки рівня результативності мотивації управлінської діяльності персоналу

Примітка\*



- "катастрофічний" рівень – відсутність результативної мотивації управлінської діяльності, дисонанс інтересів управлінського персоналу та підприємства
- "низький" рівень результативності мотивації управлінської діяльності, неузгодженість інтересів управлінського персоналу та підприємства
- "задовільний" рівень результативності мотивації управлінської діяльності, дисгармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства
- "нормальний" рівень результативності мотивації управлінської діяльності, інтереси управлінського персоналу та підприємства в основному узгоджені
- "високий" рівень результативності мотивації управлінської діяльності, гармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства

"Катастрофічний" рівень свідчить про відсутність результативної мотивації, дисонанс інтересів управлінського персоналу та підприємства. Така ситуація можлива на підприємствах, які знаходяться на межі банкрутства; "низький" рівень результативності мотивації – неузгодженість інтересів управлінського персоналу та підприємства. В такому випадку кожна сторона прагне задовольнити власні інтереси, ігноруючи інтереси іншої;

"задовільний" рівень результативності мотивації – дисгармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства. В цій ситуації задовольняються інтереси однієї сторони; "нормальний" рівень результативності мотивації, інтереси управлінського персоналу та підприємства в основному узгоджені. При дотриманні вимог до системи винагородження цю ситуацію легко виправити; "високий" рівень результативності мотивації, гармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства.

На етапі оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу було проведено письмове опитування експертів. Отримані дані узагальнено та приведено до вигляду матриці (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Результати експертного опитування щодо рівня досягнення цілей підприємств енергетичної галузі та їх управлінського персоналу**

Підприємства	Цілі підприємства		Цілі менеджерів	
	Економічні	Соціальні	Економічні	Соціальні
ПрАТ "Харківенергозбут"	1	1	1	0
АТ "Харківобленерго"	1	0	0	1
ПАТ "Центрэнерго"	1	0	0	1
Зміївська ТЕС	0	0	0	1
Трипільська ТЕС	1	0	0	1

Укладено автором

В результаті визначення місця підприємств в полі матриці (рис. 3.18) отримано наступні результати. Найбільш результативний механізм мотивації управлінської діяльності персоналу на ПрАТ "Харківенергозбут". На ПАТ "Центрэнерго", АТ "Харківобленерго", Трипільській ТЕС "задовільний" рівень результативності мотивації, що проявляється у дисгармонії інтересів управлінського персоналу та підприємства: досягаються економічні цілі підприємств, а соціальні працівників.

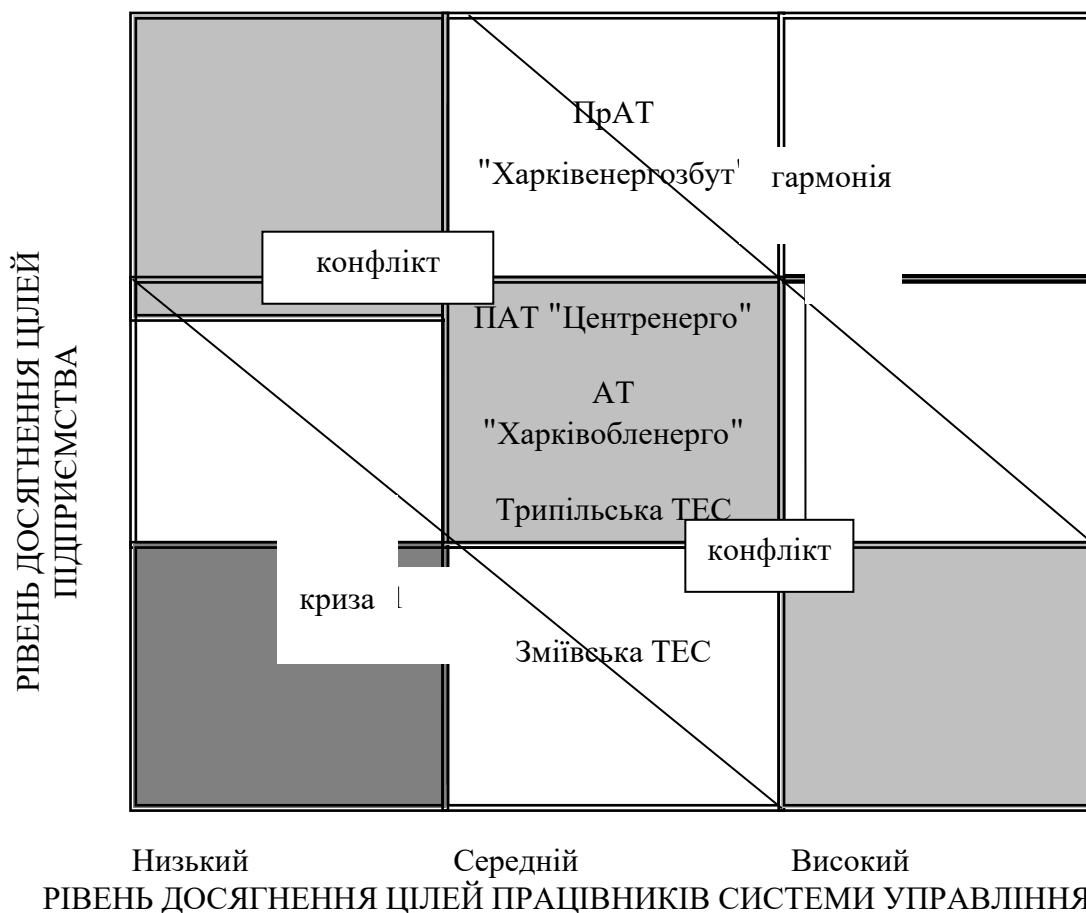


Рис. 3.18. Позичіонування досліджуваних підприємств у полі матриці оцінки рівня результативності мотивації управлінської діяльності персоналу

Укладено автором

В результаті того, що економічні цілі менеджерів не задовольняються, це призводить до плинності кадрів, втрати інтелектуального капіталу, відсутності лояльності персоналу, що перешкоджає досягненню соціальних цілей підприємств. Найгірша ситуація на Зміївській ТЕС: на підприємстві досягаються лише соціальні цілі працівників. Така ситуація може бути лише тимчасовою, якщо на підприємстві не відбудеться змін, воно припинить своє існування.

Розташування підприємства у відповідному полі матриці передбачає реалізацію певної стратегії поведінки для виходу з сектору чи збереження своїх позицій у ньому, що представлено у табл. 3.20.

Таблиця 3.20

## Перелік заходів за результатами позиціонування

Поле	Стратегія поведінки	Заходи
"криза"	Розпад та загибель системи Реформування Революція	Визначення пріоритетів діяльності сторін. Оцінка компетенцій керівного складу. Обмеження системи винагородження
"конфлікт"	Домінування (конкуренція, суперництво) Уникнення, ігнорування Поступка (приспосовування) Компроміс Співробітництво (кооперація, інтеграція)	Роз'яснення задач і вимог до діяльності кожного управління Постановка комплексних цілей Зміна керівника, стилю керівництва Використання координаційних та інтеграційних механізмів Встановлення (уточнення) змісту системи винагородження
"гармонія"	Співробітництво (кооперація, інтеграція)	Моніторинг функціонування мотивації Підтримка системи у рівноважному стані

Укладено автором

Таким чином, реалізація запропонованого підходу до оцінки дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженим переліком показників, конкретний перелік яких підприємство обирає самостійно, в залежності від пріоритетних цілей. Оцінка рівня результативності мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи у процес формування мотивації працівників системи управління.

## Висновки до розділу 3

У нинішніх умовах кризового розвитку, створення ефективної мотивації для управлінської діяльності на підприємствах стикається з низкою труднощів, головною з яких є дефіцит фінансових ресурсів. Тому для зменшення витрат та забезпечення ефективної мотивації персоналу на досліджуваних підприємствах були виявлені резерви мотиваційного впливу, серед яких: рівень заробітної

плати, надання додаткових пільг, взаємодія з керівництвом, соціальна політика, участь у прийнятті рішень, умови праці, можливість досягнення успіху на посаді, кар'єрне зростання, визнання результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого розвитку, впевненість у майбутньому, гарантія зайнятості та стабільність.

Ці резерви є основою для формування та розвитку системи мотивації на підприємстві, що дозволяє поєднувати інтереси працівників з цілями організації. Одним з ключових елементів соціально-економічної мотивації є система винагороди. Формування такої системи передбачає використання різноманітних методів винагородження: економічних, соціально-психологічних, організаційних та освітніх. Комплексне застосування усіх цих методів підвищує ефективність мотивації та дає можливість гнучко задовольняти індивідуальні потреби працівників.

Здійснення послідовних і системних заходів для формування мотивації має проводитись на основі відповідного організаційного забезпечення. Формування мотивації працівників здійснюється через програмний підхід, що передбачає детальний аналіз проблеми та створення комплексу дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. У дослідженні окреслено цілі програми мотивації, основні напрямки діяльності, принципи та вимоги для її розробки. Основною метою програми є узгодження мотиваційних стратегій з вимогами сучасності шляхом вирішення протиріч між потребами та інтересами управлінського персоналу й організації.

Процес мотивації є складним та динамічним процесом, що постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Тому важливо постійно моніторити відповідність потреб, інтересів та цілей управлінського персоналу з цілями підприємства та оцінювати ефективність мотиваційних заходів. Результати дослідження показують, що механізм мотивації є ефективним, якщо інтереси всіх сторін (підприємства та працівників) гармонійно поєднуються. Визначальним критерієм результативності мотивації

є здатність досягти гармонії між цілями підприємства та потребами працівників.

Для оцінки результативності мотивації управлінської діяльності було побудовано матрицю, що дозволяє якісно оцінити рівень узгодженості цілей підприємства і персоналу. На етапі оцінювання проведено опитування експертів, результати якого були узагальнені в матричній формі. Як показали дослідження, найбільш ефективною системою мотивації керує ПрАТ «Харківенергозбут», на ПАТ «Центренерго» та АТ «Харківобленерго» мотивація має задовільний рівень, а найгірші результати спостерігаються на Зміївській ТЕС, де досягаються лише соціальні цілі працівників. Це може бути тимчасовою ситуацією, оскільки без змін на підприємстві існує ризик його припинення.

Таким чином, запропонований у роботі підхід до формування мотивації управлінської діяльності є важливим для вирішення проблем у сфері мотивації на підприємствах.

Наукова новизна результатів, які отримані в третьому розділі опублікована в [31, 49, 50, 51].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Бесєдін В.Ф. Прогнозування та розробка програм. Київ : Науковий світ. 2000. 468 с
2. Боднар О. С. Процедури та алгоритми експертного оцінювання. Режим доступу :[https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/3/statti/2bodnar/bodnar.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/2bodnar/bodnar.htm)
3. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: [монографія]. Дніпропетровськ : Пороги, 2003. 257 с.
4. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень. Київ : Маклаут, 2008. 444 с.
5. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
6. Гринь Є. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 47-51.
7. Грінько І. Конкордація експертів – запорука успіху в розробці стратегій розвитку країн в індустрії 4.0. *Економіка та суспільство*, 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-28>
8. Гудзь П. В., Нечаєва І. А. Методичні основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку металургійного підприємства. *Економічний вісник Донбаса*. 2010. №. 1 (19). С. 103-109.
9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу; [пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук]. Київ : Всеуито; Наукова думка, 2001. 424
10. Дробинко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів : СПОЛОМ, 2001. 118. с

11. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 2019. 238 с.
12. Денисова А. В. Використання методу експертних оцінок у системі моніторингу якості підвищення кваліфікації фахівців галузі професійної освіти. Імідж сучасного педагога, 2019. № (5(188)), 39–43. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5\(188\)-39-43](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-39-43)
13. Дороніна М. С., Наумік К.Г, Соловійов О. В. Управління мотивацією: [наук. видання]. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.
14. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АДВАТМ, 2010. 240 с.
15. Дружиніна В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. Економіка та суспільство. 2019. № 20. Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/11>.
16. Дружиніна І.В. Формування системи оцінки мотивації персоналу будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 Київ : Київський національний університет будівництва і архітектури, 2020. 26 с.
17. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700>
18. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / уклад. : В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов, І.І. Артیم. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.
19. Клебанова Т. С., Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів [Електронний ресурс] : навч. посіб. Електрон. текстові дан. (6,61 МБ). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 271 с.
20. Куліков Г. Т. Мотивація трудової діяльності в системі ринкових відносин (на прикладі промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук.



ступеня докт. екон. наук: спец. 08.09.01 Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2006. 30 с.

21. Кутова Н. Г. Удосконалення економічного механізму стимулювання персоналу підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Рівне : НУВГП, 2017. 283 с.

22. Литовченко І.В., Лугова В. М. Забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу на засадах програмно-цільового підходу. Економічний часопис-XXI. 2014. № 9-10 (2). С. 56-59.

23. Літвінов В.І. Формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах: дис. ... доктора філософії: 051. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 270 с.

24. Лугова В. М. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу підприємства. Гуманізація соціального управління: Всеукр. наук.-практ. конф., 29 квіт. 2008 р. : тези допов. Харків, 2008. С. 88-92.

25. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2019. 242 с.

26. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт». 2016. 197 с.

27. Мартинова О., Шевченко О. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*, 2021. № 2 (90), С. 259-266. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-2-90-52>.

28. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. Дис. ... доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. 220 с.

29. Назаров Н.К., Лугова В.М. Застосування соціальних технологій управління конфліктами у соціально-трудої сфері. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 96. № 2. С. 287-295. <http://ujae.org.ua/zastosuvannya-sotsialnyh-tehnologij-upravlinnya-konfliktamy-u-sotsialno-trudovij-sferi>
30. Назарова Г.В., Дороноін А.В. Діагностика функцій організаційної культури на основі золотих пропорцій. *Економіка та управління* № 2-3. 2009, С. 62–68
31. Назарова Г.В., Чуркін А.О. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 250-252
32. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>
33. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
34. Організаційна поведінка: [навч-метод. посіб.] / [Л. М. Савчук, Н. Ю.Бутенко, А. М. Власова та ін.]. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с
35. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. 3-тє видання, перероблене і доповнене. Дніпропетровськ, 2015. 209 с.
36. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ : Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України, 2017. 288 с.
37. Подолянчук С. В. Формування кількісного і якісного складу експертної групи зі створення моделі моніторингу наукової діяльності у

педагогічних ВНЗ. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2014. Вип. 15. С. 177–187.

38. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів : Львівський торговельно-економічний університет; Львівський національний аграрний університет, 2019. 261 с.

39. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.

40. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів, 2018. 283 с

41. Рудень В. В., Гутор Т. Г. Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок. URL : <https://cutt.ly/Bwdw2v3>

42. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.09.01 Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2004. 30 с.

43. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промисловому підприємстві: [монографія]. Хмельницький : ХНУ, 2005. 290 с.

44. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. *Україна: аспекти праці*. 2004. С. 38–44.

45. Тищенко О.М., Кизим М.О., Догадайло Я.В. Економічна результативність діяльності підприємств: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 144 с

46. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень. Навч. посібн. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет. 2014. 300 с.

47. Хміль Ф. І. Управління персоналом: [підруч.] Київ : Академвидав, 2006. 488 с

48. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 102-109. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_3\(2\)\\_\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3(2)__17).

49. Чуркін А.О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2023 р. № 45 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45>

50. Чуркін А., Лугова В., Лебединська О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>

51. Чуркін А.О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємств. *Actual problems of modern science: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. January 31 - February 3. 2023, Boston, USA. 2023. Pp. 191-193 URL: <https://isg-konf.com/actual-problems-of-modern-science/> DOI: 10.46299/ISG.2023.1.4

52. Щігорцов М. В. Переважні фактори мотивації трудової поведінки. *Регіональні перспективи*. 2002. № 1. С. 142—143.

53. Ястремська О. М., Мамрак О. М. Методичний підхід до мотивування працівників у процесі бюджетування. *Економіка розвитку*. 2005. № 2 (34). С. 69–74.

54. Ячменьова В. М. Економічна мотивація управлінського персоналу в адміністративному управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17. Ч. 1. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2007. С. 127–131

55. Bartholomew D.J., Knott M., Moustaki I. *Latent Variable Models and Factor Analysis: A Unified Approach*. New-York: Wiley, 2011. 294p.

56. Bratvold R.B., Begg S. *Making Good Decisions*. Society of Petroleum, 2010. 207 p.

57. Brown T. A. *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press. New York. 2006. 474 p.
58. Ceberio M., Kreinovich V. (Eds.) *Uncertainty, Constraints, and Decision Making*. Springer Cham, 2023. 466 p.
59. Churkin A., Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. *Economics of development*. 2022. № 21. <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-1-2022/tyekhnologiya-viznachyennya-ryezyerviv-motivatsiyi-upravlinskogo-pyersonalu>
60. Gorsuch R.L. *Factor Analysis*. New York: Taylor & Francis, 2015. 465 p
61. Herzberg. F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland; New York : World Publishing, 1966, 203 p.
62. Kerr S. Organizational rewards: Practical, cost neutral alternatives that you may know, but don't practice. *Organizational Dynamics*. 2000. 28 (1). pp. 61–70
63. Lawler, E. E. The new pay: a strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 1995. July–August, pp. 14–22.
64. Ritchie Sh., Martin P. *Motivation Management*. USA : Gower, 1999. 293 p.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності на підприємствах енергетичної галузі.

Основні висновки та результати, одержані в ході дослідження, зводяться до такого.

1. У ході проведення дослідження досліджень було обґрунтовано необхідність посилення уваги до мотивації управлінської діяльності в контексті гуманізації управління персоналом та сучасних викликів. Оскільки без кваліфікованого та достатньо мотивованого управлінського персоналу неможлива ефективна діяльність підприємства та його розвиток, перед керівництвом постає питання забезпечення мотивації управлінської діяльності. У контексті зміни концепції управління персоналом, що характеризується визнанням людини основним джерелом ефективності та конкурентоспроможності підприємства, посилюється увага до мотивації управлінського персоналу, знання, уміння та навички якого є основою успішного бізнесу. Для вирішення завдання ефективного управління їх трудовою поведінкою актуального значення набуває формування результативної мотивації працівників системи управління. Вирішення цього завдання в контексті зміни підходів і концепції управління персоналом викликало необхідність перегляду теоретичних основ мотивації працівників та визначення можливостей їх застосування стосовно мотивації управлінського персоналу.

2. За результатами узагальнення теоретичних аспектів мотивації персоналу підприємства доведено, що в існуючих теоріях мотивації розкриваються лише окремі сторони мотивації (змістовні теорії мотивації аналізують чинники, що впливають на мотивацію; процесні – процес мотивації;

теорії "поля" – окремі чинники середовища). Тому запропоновано поєднати положення різних теорій з метою визначення актуальних потреб управлінського персоналу, розробки справедливої системи винагородження залежно від потреб і трудового внеску, створення умов для розвитку потреб управлінського персоналу в необхідному для підприємства напрямі; використання індивідуальних особливостей кожного працівника. Таке поєднання створило необхідну теоретичну базу для мотивації управлінського персоналу.

3. Розвиток теорії та практики мотивації зумовив необхідність уточнення понятійного апарату, зокрема в частині формулювання таких основних понять: потреби, інтереси, цілі, мотиви, стимули, винагородження, трудова поведінка, соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу. Обґрунтовано необхідність введення до наукового обігу пачтих понять як мотиваційне середовище та мотиваційний клімат. Це дозволить акцентувати увагу на важливості впливу соціального середовища на мотивацію діяльності працівників та формувати мотивацію управлінського персоналу на засадах комплексного підходу.

4. Уточнено основні елементи мотивації управлінської діяльності та проаналізовано їх. Цілі підприємства й управлінського персоналу поділено на соціальні та економічні. Узагальнено основні закономірності та принципи, дотримання яких забезпечить ефективність мотивації; пріоритетним визнано принцип гармонії, котрий передбачає необхідність узгодження та взаємозалежності цілей підприємства та працівників, найбільш сприятливого їх поєднання. Існуючі класифікації форм мотивації доповнено такими видами: мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників, мотивація фактична та перспективна, мотивація дисгармонійна, збалансована, гармонійна. Визначено методи та засоби мотиваційного впливу, види винагород.

5. Результативність мотивації управлінської діяльності персоналу залежить від впливу багатьох чинників, які в роботі досліджено та

систематизовано. Ці чинники, в основному, дестабілізують механізм мотивації управлінського персоналу і на це необхідно зважати при його формуванні.

6. Аналіз стану елементів мотивації управлінської діяльності персоналу дозволяє констатувати, що на досліджуваних підприємствах існує значна кількість проблем, головною серед яких є відсутність взаємозалежності цілей підприємства й управлінського персоналу. Результати дослідження свідчать про відсутність дієвої мотивації управлінського персоналу, яка відповідає сучасним вимогам, тому її формування є актуальним завданням.

7. Для визначення напрямів формування мотивації управлінської діяльності персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів запропоновано виявляти резерви мотиваційного впливу на управлінський персонал за допомогою розробленої технології, що включає прийоми факторного аналізу (визначення латентних чинників впливу на трудову поведінку), методи профілю характеристик (визначення позицій, за якими є відставання від еталона) та ранжирування (упорядкування резервів за мірою впливу). Застосування запропонованої технології на машинобудівних підприємствах Харківського регіону виявило резерви мотиваційного впливу, а отже, формування мотивації управлінської діяльності персоналу на кожному підприємстві повинно мати свої особливості.

8. Упровадження рекомендацій щодо формування мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства дозволяє досягти гармонії цілей управлінського персоналу та підприємства. Організаційним забезпеченням вирішення цього завдання є створення відповідної програми – узгодженого за строками та виконавцями переліку заходів, спрямованих на досягнення мети.

Запропонований і обґрунтований у роботі підхід дозволяє оцінити результативність мотивації управлінського персоналу.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

### Види потреб у працях вітчизняних і зарубіжних вчених

Таблиця А. 1

#### Класифікація потреб

Автор	Класифікація потреб	
Вітчизняні вчені		
Сладкевич В.П.	1. за походженням	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ природні</li> <li>➤ культурні</li> </ul>
	2. за природою	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ первинні</li> <li>➤ вторинні</li> </ul>
	3. за характером предмету	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ матеріальні</li> <li>➤ духовні</li> </ul>
	4. за ступенем важливості для людини	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ домінуючі</li> <li>➤ другорядні</li> </ul>
	5. за віднесенням до внутрішньої чи зовнішньої сфери розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ індивідуальні</li> <li>➤ соціальні</li> <li>➤ змішані</li> </ul>
	6. за ступенем усвідомлення людиною	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ усвідомлені</li> <li>➤ неусвідомлені</li> </ul>
Колот А.М.	1. за природою	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ первинні (фізіологічні)</li> <li>➤ вторинні (психологічні)</li> </ul>
	2. за суб'єктами вияву	➤ особисті
		➤ групові
		➤ колективні
		➤ суспільні
	3. за кількісною визначеністю і можливостями задоволення	➤ абсолютні
		➤ дійсні
		➤ платоспроможні
	4. за характером (причиною виникнення)	➤ задоволені
		➤ матеріальні
		➤ трудові
		➤ статусні
➤ соціальні		
	➤ інтелектуальні	
Бестужев-Лада І.В.	1. за походженням	➤ природні
		➤ природно-надбані
		➤ надбані
	2. за сферами життєдіяльності	➤ матеріальні
		➤ духовні
		➤ соціальні
		➤ політичні
	3. за об'єктом задоволення	➤ інституціональні
		➤ особистісні
	4. за суб'єктом задоволення	➤ загальнолюдські
		➤ групові
		➤ індивідуальні потреби
	5. за сферами життєдіяльності особистості	➤ фізіологічні
		➤ інтелектуальні
		➤ психологічні

Продовження додатку А

Продовження таблиці А. 1

Автор	Класифікація потреб	
Шаров Ю.В.	1. за природою	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ вищі (соціальні)</li> <li>➤ нижчі (органічні, природні)</li> </ul>
Андрєєва І.В. та ін.	1. за предметом	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ матеріальні</li> <li>➤ духовні</li> <li>➤ суспільні</li> </ul>
Коноваленко М.Ю.	1. за предметом	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ матеріальні</li> <li>➤ духовні</li> </ul>
Кокін Ю.П.	2. за предметом	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ матеріального існування</li> <li>➤ соціального існування</li> <li>➤ духовного і інтелектуального розвитку</li> </ul>
Дворецька Г.В.	1. за походженням	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ природні (матеріальні)</li> <li>➤ соціогенні (інтелектуальні)</li> <li>➤ соціальні</li> </ul>
Качан М.С.	1. в речах	
	2. в знаннях	
	3. в цінностях	
	4. в спілкуванні	
	5. в мистецтві	
Вишняк А.І.	1. фізіологічні	
	2. інституціонально-споживацькі	
	3. соціального функціонування і спілкування	
	4. статусно-рольові	
	5. інтелектуально-споживацькі	
	6. інтелектуально-комунікативні	
	7. в творчості і самореалізації	
Зарубіжні вчені		
Маслоу А.	1. фізіологічні	
	2. безпеки	
	3. соціальні (приналежності)	
	4. поваги	
	5. самоактуалізації	
Альдерфер К.	1. існування	
	2. відношення	
	3. росту	
МакКлелланд Д.	1. первинні	
	2. вторинні: досягнення, співучасті, влади	
Мадсен К.Б.	1. органічні	
	2. емоційні	
	3. соціальні	
	4. діяльні	
Меккобі М.	1. безпеки	
	2. участі	
	3. справедливості	
	4. особистого росту	

## Додаток Б

### Взаємозв'язок економічних і соціальних інтересів підприємства і персоналу

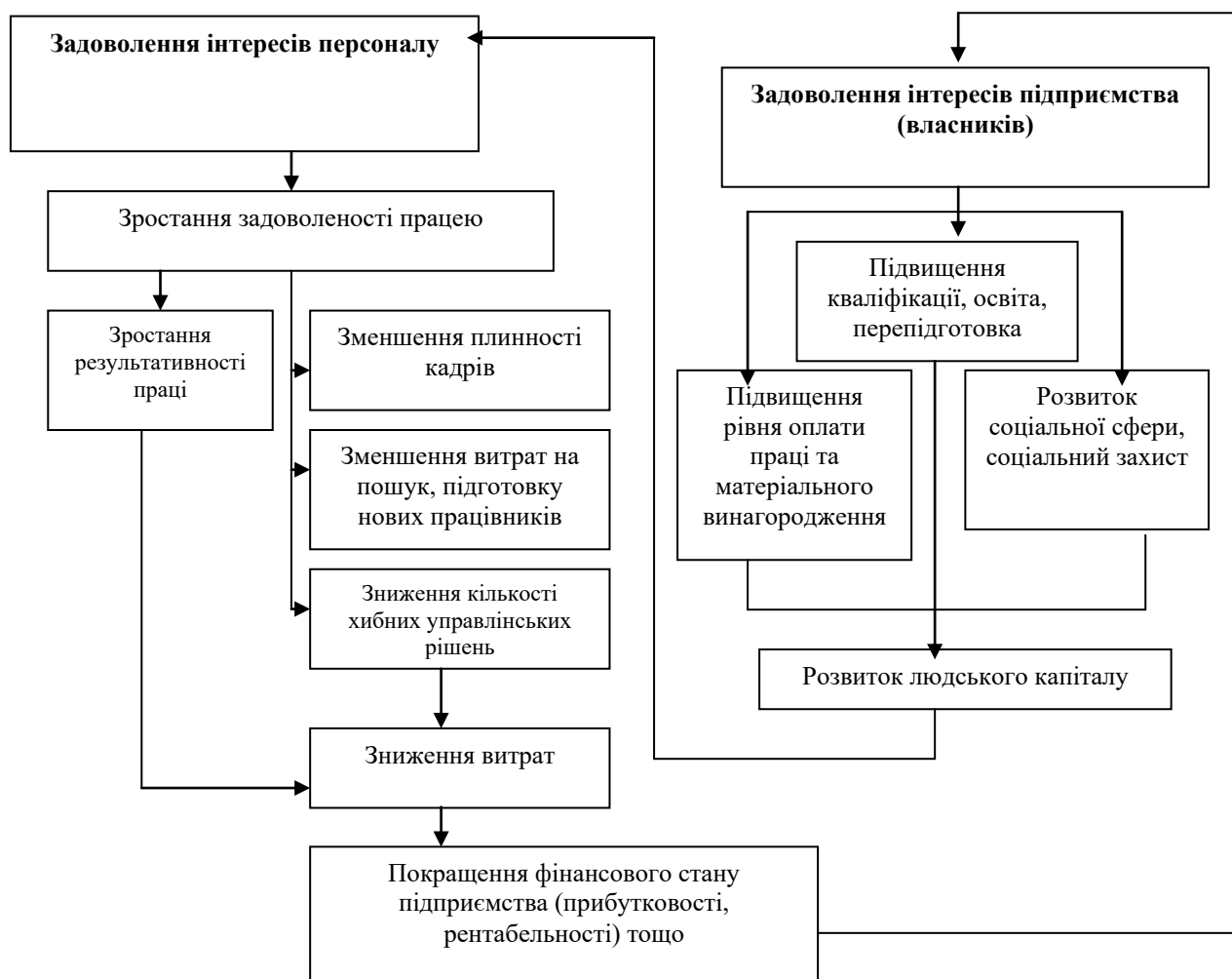


Рис. Б.1. Взаємозв'язок економічних і соціальних інтересів підприємства і персоналу

## Додаток В

### Закони поведінки людини

*Таблиця В. 1*

#### Класифікація законів поведінки людини

Група	Вид	Сутність
Загальні закони поведінки	Закон єдності свідомого і несвідомого у поведінці людини	Дії та вчинки людини визначаються не тільки її ставленням до світу, мисленням, волею, знанням і розумінням обстановки, а й значною мірою несвідомим: звички, навички, засвоєні соціальні норми
	Закон єдності біологічного і соціального в людині	Людина є істотою біосоціальною, тобто її поведінка залежить як від умов навколишнього середовища, так і від природних біопсихічних характеристик
	Закон зворотнього зв'язку	Функціонування системи і її розвиток можливі тільки при наявності інформації, яка надходить з виходу на її вхід
	Закон необхідної різноманітності	Чим складніший об'єкт управління (а людина надто складний об'єкт), тим складнішим повинен бути орган управління, тим більшим об'ємом інформації про об'єкт повинен володіти. Чим більше інформації, тим більш широку і різноманітну систему стимулювання можна
	Закон послідовності розвитку	Ніщо не може виникнути раніше ніж виникнуть для цього усі необхідні передумови
	Закон кумулятивного впливу зовнішніх факторів	Дійсною причиною усіх проявів поведінки є не якась одна подія, а ціла низка подій. Кожна сама по собі не дає ефекту, ефект дає лише їх нагромадження
	Закон відносності (невизначенності) моделей поведінки людини	Він визначає принципову неможливість опису усієї сукупності факторів, які детермінують трудову поведінку
Закони інерційності людської системи	Закон інерції	Для людини характерним є здатність зберігати набуті якості
	Закон установки	Поведінка, її цілі, вибір способу їх досягнення багато в чому залежить від установок людини – здатності (націленості) діяти певним чином
Закони зв'язку із зовнішнім середовищем	Закон рівноваги зовнішнього середовища	(закон відповідності вимогам зовнішнього середовища). Людина виявляє тільки ті якості і реалізує тільки ті можливості та здібності, прояву яких потребує від неї зовнішнє середовище
	Закон Госсена	Матеріальні потреби людини мають психофізіологічну властивість насичення
	Закон забезпечення права власності	Кожна людина повинна мати можливість володіти, використовувати, розпоряджатися і присвоювати засоби виробництва і результати своєї праці
	Закон адаптації	Проявляється у прагненні і здатності людини несвідомо змінювати і пристосовувати свою поведінку відповідно до вимог середовища

Продовження додатку В

Продовження таблиці В. 1

Група	Вид	Сутність
	Закон випереджаючого зображення дійсності	Навколишнє середовище відображається у мозку людині пасивно, а у динаміці зовнішніх впливів, тенденції їх розвитку. Поведінка людини базується на передбаченні прогнозуванні
	Закон комплексного впливу на об'єкт управління	Зростання ефективності будь-яких складних систем, у тому числі і економічних, при зміні лише одного фактора уповільнюється через обмеження, створені незмінними параметрами. Тобто найбільш дієвою може бути лише така система мотивації, яка не обмежена заходами одного характеру, а використовує комплекс форм в методів впливу
Соціально-психологічні закони	Закон соціального успадкування	Людина в процесі життєдіяльності засвоює досвід попередніх поколінь і формує таким чином свою поведінку
	Закон соціальної свободи	Свобода обов'язкова умова будь-якого розвитку. Активність людини залежить від того, якою мірою вона володіє правом особистого, свідомого, самостійного вибору необхідних способів включення в трудову діяльність і отримання прибутку
	Закон соціальної справедливості	Трудова поведінка людини залежить від того, наскільки повно забезпечує держава, суспільство, колектив пряму залежність соціального і матеріального добробуту індивіда від його трудової поведінки
Біопсихічні закони	Закон рефлекторного характеру діяльності	В основі поведінки людини лежать безумовні і умовні рефлекси – закономірні реакції організму на дію зовнішнього середовища
	Закон економії сил	Людина завжди зацікавлена в отриманні максимального прибутку на одиницю праці (максимізації виграшу і мінімізації витрат)
	Закон очікування корисного ефекту	Людина не може прийняти і здійснити рішення, яке в майбутньому не обіцяє ніякого корисного ефекту

## Додаток Д

Таблиця Д.1

### Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні

Законодавчий акт	Вплив на управління персоналом
Конституція України	гарантує право на працю, забезпечуючи кожному громадянину можливість заробляти собі на життя, займатися професією, яку він вибирає, і отримувати заробітну плату, не нижчу від мінімальної встановленої законом
Кодекс законів про працю України	регулює відносини працівників з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості робіт
Закон України «Про зайнятість населення»	встановлює правові засади реалізації державної політики у сфері зайнятості та гарантує соціальний захист від безробіття
Закон України «Про колективні договори і угоди»	визначає правові аспекти укладення колективних договорів для регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»	регулює вирішення колективних трудових спорів і конфліктів у процесі соціально-трудова відносин
Закон України «Про оплату праці»	встановлює правові та економічні засади оплати праці, а також умови, що впливають на розмір зарплати та механізми її регулювання
Закон України «Про охорону праці»	визначає основні положення щодо захисту життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності
Закон України «Про пенсійне забезпечення»	гарантує право на матеріальне забезпечення непрацездатних громадян через надання трудових і соціальних пенсій

## Додаток Е

### Результати розрахунку інтегрального показника мотиваційного середовища в Україні на базі PEST-аналізу

Для розуміння рівня впливу мотиваційного середовища на мотивацію працівників розрахуємо інтегральний показник мотиваційного середовища за шкалою від -3 (суттєвий негативний вплив) до +3 (суттєвий позитивний вплив). Для кожної області розрахуємо інтегральний показник як середнє арифметичне значення оцінок за всіма підкритеріями (табл. 1).

Таблиця Е 1

#### Показники для розрахунку інтегрального критерію

Чинник	Підкритерії
Політичний (Р)	Рівень безпеки Стабільність регіональної влади Вплив воєнного стану на правову базу Мобілізаційна політика Зв'язок з міжнародними партнерами Рівень довіри до державних інституцій Інтенсивність бойових дій
Економічний (Е)	Відновлення економіки Доступ до ринків Інфраструктурні втрати Рівень інвестицій Стабільність цін та валютного курсу Безробіття Логістичні можливості
Соціальний (S)	Міграційні процеси Рівень доступу до медицини Освітня інфраструктура Рівень соціальної підтримки Готовність громади до відновлення Демографічна ситуація Психологічний стан населення
Технологічний (Т)	Рівень інновацій Доступ до зв'язку та інтернету Інфраструктура ІТ Залученість регіону до цифровізації Технічна підтримка від міжнародних партнерів Технології відновлення інфраструктури Доступ до енергетичних ресурсів

Для отримання інформації було створено анкету за допомогою Google forms (режим доступу: [https://docs.google.com/forms/d/19n3XqMHkbQR\\_W-nkBW-i9I0QJSwOhOqVVUKPG2QcBYY/edit?pli=1](https://docs.google.com/forms/d/19n3XqMHkbQR_W-nkBW-i9I0QJSwOhOqVVUKPG2QcBYY/edit?pli=1))



Отримані результати було узагальнено, залежно від віддаленості області від зони бойових дій

Таблиця Е.2

**Результати розрахунку інтегрального показника мотиваційного середовища**

	Полі- тичний	Еконо- мічний	Соціаль- ний	Техноло- гічний	Інтегральний показник
Області з максимальною віддаленістю від зони бойових дій: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька, Волинська	2,5	1,8	2,7	2,2	2,3
Області з помірною віддаленістю: Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Київська, Житомирська.	2,0	1,5	2,2	1,8	1,875
Області ближчі до зон активних бойових дій: Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Дніпропетровська, Одеська	1,5	0,8	1,2	1,0	1,125
Зони активних бойових дій: Харківська, Запорізька, Донецька, Луганська, Миколаївська, Херсонська	-1,5	-2,3	-0,8	-1,0	-1,4

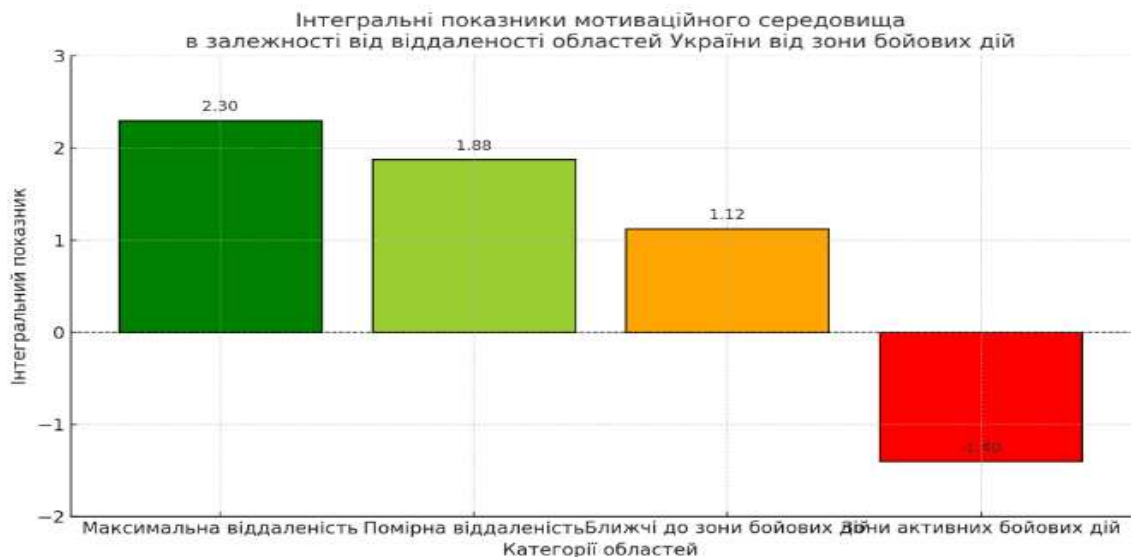


Рис. Е.1. Інтегральні показники мотиваційного середовища для різних областей України

Додаток Ж

Результати факторного аналізу

Таблиця Ж. 1

Результати факторного аналізу за даними ПАТ «Центренерго»

ПАТ «Центренерго»			
Number of variables: 16			
Method: Principal factors (Centroid method)			
log(10) determinant of correlation matrix: -11,368			
NOTE: The correlation matrix was slightly modified			
Number of factors extracted: 3			
Eigenvalues: 8,16957 2,31349 1,25076			
Factor Loadings (Varimax normalized) (База-ЦЕ)			
Extraction: Principal factors (Centroid)			
(Marked loadings are > ,700000)			
	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>
<b>F1</b>	-0,043151	0,183774	0,658806
<b>F2</b>	0,534594	0,793076	0,052096
<b>F3</b>	0,010653	0,888091	0,167433
<b>F4</b>	0,378579	0,614604	-0,087527
<b>F5</b>	0,743630	0,411813	0,300932
<b>F6</b>	-0,095058	0,922615	0,349411
<b>F7</b>	0,542767	0,552912	0,447820
<b>F8</b>	0,857992	0,072829	0,339764
<b>F9</b>	0,513280	0,133896	0,561713
<b>F10</b>	0,800956	-0,031869	0,215697
<b>F11</b>	0,752146	0,309400	0,003791
<b>F12</b>	0,516525	0,091993	0,628386
<b>F13</b>	0,531183	0,041839	0,694796
<b>F14</b>	0,743630	0,411813	0,300932
<b>F15</b>	0,752146	0,309400	0,003791
<b>F16</b>	0,800956	-0,031869	0,215697
<b>Expl.Var</b>	5,803758	3,552229	2,377834
<b>Prp.Totl</b>	0,362735	0,222014	0,148615

Таблиця Ж. 2

**Результати факторного аналізу за даними  
Зміївської ТЕС**

Зміївська ТЕС

Number of variables: 16

Method: **Principal factors (Centroid method)**

log(10) determinant of correlation matrix: -9,8426

NOTE: The correlation matrix was slightly modified

Number of factors extracted: 3

Eigenvalues: 8,83383 1,66401 1,80941

Factor Loadings (Varimax normalized) (база-ЗТЕС)

Extraction: Principal factors (Centroid)

(Marked loadings are &gt; ,700000)

	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>
<b>F1</b>	0,249736	0,060068	<b>0,781703</b>
<b>F2</b>	-0,097737	0,189848	<b>0,933438</b>
<b>F3</b>	0,575103	0,639431	0,039991
<b>F4</b>	<b>0,790144</b>	0,158930	0,507203
<b>F5</b>	0,187687	<b>0,930064</b>	0,153448
<b>F6</b>	0,322741	<b>0,830531</b>	0,141436
<b>F7</b>	0,481071	0,594855	0,060687
<b>F8</b>	0,664773	0,496096	0,004745
<b>F9</b>	0,557975	0,523147	0,039483
<b>F10</b>	<b>0,791152</b>	0,217420	0,169003
<b>F11</b>	<b>0,825852</b>	0,298093	-0,034239
<b>F12</b>	<b>0,943176</b>	0,219050	0,011836
<b>F13</b>	0,667532	0,324457	0,322370
<b>F14</b>	0,187687	<b>0,930064</b>	0,153448
<b>F15</b>	<b>0,825852</b>	0,298093	-0,034239
<b>F16</b>	<b>0,791152</b>	0,217420	0,169003
<b>Expl.Var</b>	6,137380	4,192764	1,977112
<b>Prp.Totl</b>	0,383586	0,262048	0,123569

Таблиця Ж. 3

**Результати факторного аналізу за даними  
АТ «Харківобленерго»**

АТ «Харківобленерго» Number of variables: 16 Method: <b>Principal factors (Centroid method)</b> log(10) determinant of correlation matrix: -9,1785 NOTE: The correlation matrix was slightly modified Number of factors extracted: 3 Eigenvalues: 7,85050 1,61827 1,73408			
Factor Loadings (Varimax normalized) (база-ХОЕ) Extraction: Principal factors (Centroid) (Marked loadings are > ,700000)			
	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>
<b>F1</b>	0,386142	<b>0,729511</b>	-0,048012
<b>F2</b>	0,060701	<b>0,856748</b>	0,095756
<b>F3</b>	0,308034	0,449518	0,478312
<b>F4</b>	0,382161	0,293873	0,429612
<b>F5</b>	0,157384	<b>0,814249</b>	0,222949
<b>F6</b>	0,154269	0,028964	0,442428
<b>F7</b>	<b>0,846690</b>	0,215289	-0,007560
<b>F8</b>	<b>0,802283</b>	0,120138	0,305563
<b>F9</b>	0,575519	<b>0,725435</b>	0,034259
<b>F10</b>	0,157118	0,107994	<b>0,819171</b>
<b>F11</b>	<b>0,803097</b>	0,213498	0,453346
<b>F12</b>	<b>0,800477</b>	0,201661	0,422323
<b>F13</b>	0,679176	0,445352	0,186021
<b>F14</b>	0,157384	<b>0,814249</b>	0,222949
<b>F15</b>	<b>0,803097</b>	0,213498	0,453346
<b>F16</b>	0,157118	0,107994	<b>0,819171</b>
<b>Expl.Var</b>	4,600170	3,822006	2,780666
<b>Prp.Totl</b>	0,287511	0,238875	0,173792

**Результати факторного аналізу за даними  
ПрАТ «Харківенергозбут»**

ПрАТ «Харківенергозбут»

Number of variables: 16

Method: **Principal factors (Centroid method)**

log(10) determinant of correlation matrix: -10,984

NOTE: The correlation matrix was slightly modified

Number of factors extracted: 3

Eigenvalues: 6,41167 3,19396 2,06032

Factor Loadings (Varimax normalized) (база-ХЕЗ)

Extraction: Principal factors (Centroid)

(Marked loadings are > ,700000)

	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>
<b>F1</b>	0,646035	0,156823	<b>-0,701765</b>
<b>F2</b>	0,498363	0,438209	-0,139401
<b>F3</b>	0,424088	-0,030706	0,251968
<b>F4</b>	<b>0,712196</b>	0,267449	0,160088
<b>F5</b>	<b>0,942650</b>	0,095579	0,227863
<b>F6</b>	<b>0,900705</b>	0,135733	-0,121137
<b>F7</b>	0,626754	-0,060072	0,010152
<b>F8</b>	0,015105	0,398393	0,549900
<b>F9</b>	0,632506	0,328196	0,091594
<b>F10</b>	0,110728	<b>0,934909</b>	0,170133
<b>F11</b>	0,115958	<b>0,952253</b>	0,105440
<b>F12</b>	0,243024	0,305771	<b>0,959017</b>
<b>F13</b>	0,272349	0,066254	0,679180
<b>F14</b>	<b>0,942650</b>	0,095579	0,227863
<b>F15</b>	0,115958	<b>0,952253</b>	0,105440
<b>F16</b>	0,110728	<b>0,934909</b>	0,170133
<b>Expl.Var</b>	4,919010	4,255392	2,491549
<b>Prp.Totl</b>	0,307438	0,265962	0,155722

Таблиця Ж. 5

**Результати факторного аналізу за даними  
Трипільської ТЕС**

Трипільська ТЕС			
Number of variables: 16			
Method: Principal factors (Centroid method)			
log(10) determinant of correlation matrix: -7,9416			
NOTE: The correlation matrix was slightly modified			
Number of factors extracted: 3			
Eigenvalues: 4,20943 3,23311 1,96222			
Factor Loadings (Varimax normalized) (база-ТТЕС)			
Extraction: Principal factors (Centroid)			
(Marked loadings are > ,700000)			
	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>
<b>F1</b>	0,639719	0,691119	0,296638
<b>F2</b>	-0,021816	<b>0,798624</b>	0,035935
<b>F3</b>	-0,137677	-0,472732	0,130994
<b>F4</b>	0,546898	-0,140744	0,137882
<b>F5</b>	<b>0,916924</b>	-0,000758	0,067294
<b>F6</b>	0,523837	0,154854	-0,159724
<b>F7</b>	0,317466	0,217270	<b>0,807255</b>
<b>F8</b>	-0,070998	0,183587	<b>0,718165</b>
<b>F9</b>	0,013658	0,477874	0,405363
<b>F10</b>	0,524630	-0,277661	0,616657
<b>F11</b>	0,348912	<b>-0,775787</b>	-0,029466
<b>F12</b>	-0,114579	0,029263	0,663095
<b>F13</b>	0,071588	0,225944	0,085810
<b>F14</b>	<b>0,916924</b>	-0,000758	0,067294
<b>F15</b>	0,348912	<b>-0,775787</b>	-0,029466
<b>F16</b>	0,524630	-0,277661	0,616657
<b>Expl.Var</b>	3,601892	3,101773	2,701093
<b>Prp.Totl</b>	0,225118	0,193861	0,168818

### Додаток 3

## Ранжування резервів мотиваційного впливу на досліджуваних підприємствах

Таблиця 3. 1

### Ранжування резервів мотиваційного впливу на ПАТ «Центрэнерго»

Експерти	Резерви мотиваційного впливу								
	основні			додаткові					
	можливість кар'єрного росту	прозора оцінка праці	визнання і схвалення результатів роботи	характер відносин з керівництвом	підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок	високий рівень відповідальності	рівень контролю за роботою	стиль керівництва	умови праці
1	3	2	1	2	1	6	4	3	5
2	3	1	2	2	1	6	5	3	4
3	3	1	2	1	2	5	4	3	7
4	2	1	3	1	3	6	4	2	5
5	3	1	2	2	1	7	4	3	5
6	3	2	1	3	2	5	4	1	6
7	3	1	2	1	2	6	3	4	5
8	3	1	2	1	2	5	4	3	7
9	3	1	2	2	1	5	4	3	6
10	3	1	2	4	2	5	3	1	6
Сума рангів	29	12	19	19	17	56	39	26	56
Відхилення від середньої суми рангів	9	-8	-1	-17	-19	21	4	-10	21
Квадрат відхилення від середньої суми рангів	81	64	1	289	361	441	16	100	441
Сума квадратів відхилення від середньої суми рангів	146			1648					

Таблиця 3. 2

## Ранжування резервів мотиваційного впливу Трипільської ТЕС

Експерти	Резерви мотиваційного впливу						
	основні		додаткові				
	підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок	можливість кар'єрного росту	стиль керівництва	можливість досягнення успіхів на роботі	високий рівень відповідальності	характер відносин з керівництвом	рівень контролю за роботою
1	2	1	3	1	5	2	4
2	1	2	2	3	5	1	4
3	2	1	3	1	5	2	4
4	2	1	3	1	4	2	5
5	2	1	3	1	5	2	4
6	2	1	1	3	4	2	5
7	2	1	3	1	5	2	4
8	2	1	3	1	5	2	4
9	2	1	3	1	5	2	4
10	2	1	3	2	4	1	5
Сума рангів	19	11	27	15	47	18	43
Відхилення від середньої суми рангів	4	-4	-3	-15	17	-12	13
Квадрат відхилення від середньої суми рангів	16	16	9	225	289	144	169
Сума квадратів відхилення від середньої суми рангів	32		836				



Таблиця 3. 3

**Ранжування резервів мотиваційного впливу  
на ПрАТ «Харківенергозбут»**

Експерти	Резерви мотиваційного впливу					
	основні				додаткові	
	підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок	заробітна плата	визнання і схвалення результатів роботи	прозора оцінка праці	організаційне структурування роботи	можливість творчого і особистого зростання
1	2	1	4	3	2	1
2	1	2	4	3	2	1
3	1	2	3	4	2	1
4	3	1	4	2	2	1
5	2	1	3	4	2	1
6	1	2	3	4	2	1
7	1	2	4	3	2	1
8	4	1	3	2	2	1
9	1	2	4	3	2	1
10	1	2	4	3	2	1
Сума рангів	17	16	36	31	20	10
Відхилення від середньої суми рангів	-8	-9	11	6	5	-5
Квадрат відхилення від середньої суми рангів	64	81	121	36	25	25
Сума квадратів відхилення від середньої суми рангів	302				50	

Таблиця 3. 4

**Ранжування резервів мотиваційного впливу  
на ПрАТ «Харківенергозбут»**

Експерти	Резерви мотиваційного впливу									
	основні						додаткові			
	заробітна плата	визнання і схвалення результатів роботи	високий рівень відповідальності	можливість творчого і особистого зростання	рівень контролю за роботою	прозора оцінка праці	організаційне структурування роботи	стиль керівництва	характер відносин з колегами	характер відносин з керівництвом
1	1	3	5	4	6	2	4	2	3	1
2	2	4	5	1	6	3	4	2	1	3
3	2	1	6	4	5	3	3	2	4	1
4	1	3	5	2	6	4	4	2	3	1
5	1	3	6	2	5	5	4	2	3	1
6	3	1	5	4	6	2	4	3	2	1
7	1	3	5	2	6	4	4	2	3	1
8	3	1	6	4	5	2	4	2	3	1
9	1	3	5	4	6	2	4	2	1	3
10	2	4	5	1	6	3	4	3	1	2
Сума рангів	17	26	53	28	57	30	39	22	24	15
Відхилення від середньої суми рангів	-18	-9	18	-7	22	-5	14	-3	-1	-10
Квадрат відхилення від середньої суми рангів	324	81	324	49	484	25	196	9	1	100
Сума квадратів відхилення від середньої суми рангів	1287						306			

Таблиця 3. 5

## Ранжування резервів мотиваційного впливу на АТ «Харківобленерго»

Експерти	Резерви мотиваційного впливу											
	ОСНОВНІ			ДОДАТКОВІ								
	організаційне структурування роботи	підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок	прозора оцінка праці	стиль керівництва	можливість досягнення успіхів на роботі	можливість кар'єрного росту	можливість бути інформованим про справи фірми, приймати участь у вирішенні справ	визнання і схвалення результатів роботи	високий рівень відповідальності	можливість творчого і особистого зростання	характер відносин з керівництвом	рівень контролю за роботою
1	3	1	2	6	3	4	5	1	9	2	7	8
2	3	1	2	7	2	4	5	3	9	1	6	8
3	3	1	2	6	1	5	4	3	8	2	7	9
4	3	2	1	6	3	4	5	1	9	2	7	8
5	3	2	1	1	5	4	3	2	9	6	8	7
6	3	2	1	4	6	5	7	3	8	9	1	2
7	3	1	2	6	1	5	7	2	9	3	4	8
8	3	2	1	6	2	4	5	3	9	1	7	8
9	3	1	2	6	3	4	5	1	9	2	7	8
10	3	1	2	7	2	5	4	3	8	1	6	9
Сума рангів	30	14	16	55	28	44	50	22	87	29	60	75
Відхилення від середньої суми рангів	10	-6	-4	5	-22	-6	0	-28	37	-21	10	25
Квадрат відхилення від середньої суми рангів	100	36	16	25	484	36	0	784	1369	441	100	625
Сума квадратів відхилення від середньої суми рангів	152			3864								

## Додаток И

### Індикатори соціально-економічної ефективності заходів з мотивації праці

Таблиця И. 1

#### Способи розрахунку індикаторів соціально-економічної ефективності заходів з мотивації праці

Критерій ефективності	Спосіб отримання інформації	Розрахункові показники	Розрахунок	Норма ефективності
Рівень задоволеності працею	Соціологічні методи дослідження: інтерв'ю, анкетування, аналіз документів, спостереження, експертні методи	Визначення загального рівня задоволеності. За складовими задоволеності: заробітною платою можливістю підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок організаційним структуруванням роботи умовами праці впевненістю у майбутньому, гарантією зайнятості, стабільністю стилем керівництва оцінкою праці рівнем контролю за роботою характером відносини з керівництвом характер відносин з колегами рівнем відповідальності можливістю бути інформованим про справи фірми, приймати участь у вирішенні справ можливістю кар'єрного росту визнанням і схваленням результатів роботи можливістю досягнення успіху на роботі можливістю творчого та особистого росту		$\Delta Z > 0$
Тенденція плинності кадрів	Аналіз документів, опитування, розрахунок показників	1. Розрахунок коефіцієнту плинності: $K_{пл} = \frac{T_{виб}}{T_{ф}}$ де $T_{виб}$ – кількість вибулих за період, $T_{ф}$ – середньорічна чисельність працівників. 2. Розрахунок коефіцієнту плинності за причинами звільнення. В такому випадку $T_{виб}$ – кількість вибулих за період з певної причини (незадоволеність матеріальним винагородженням, умовами праці, морально-психологічним кліматом у колективі тощо)	$\Delta K_{пл} = K_{пл1} - K_{пл0}$ , де $K_{пл1}$ і $K_{пл0}$ – відповідно коефіцієнти плинності до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta K_{пл} < 0$

Критерій ефективності	Спосіб отримання інформації	Розрахункові показники	Розрахунок	Норма ефективності
Підвищення кваліфікації, перепідготовка, навчання працівників. Бажання працівників отримувати додаткові знання і навички	Аналіз документів, опитування, розрахунок статистичних коефіцієнтів	1. Розрахунок показників: $K_{пк} = \frac{T_{пк}}{T_{сп}}$ де $K_{пк}$ – коефіцієнт підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовки працівників $T_{пк}$ – кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію, пройшли перепідготовку, а також продовжують навчання $T_{сп}$ – середньорічна чисельність працівників. 2. Визначення кількості працівників, які бажають навчатися.	$\Delta K_{пк} = K_{пк1} - K_{пк0}$ ; де $K_{пк1}$ і $K_{пк0}$ – відповідно коефіцієнти підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовки працівників до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta K_{пк} < 0$
Кількість прогулів	Аналіз документів, розрахунок показників	1. Розрахунок показників: $K_{вик} = \frac{T_{ф}}{T_{м}}$ де $K_{вик}$ – коефіцієнт використання трудових ресурсів $T_{ф}$ – фактично відпрацьований час за період $T_{м}$ – можливий фонд робочого часу за період; 2. Зменшення кількості прогулів	$\Delta K_{вик} = K_{вик1} - K_{вик0}$ ; $\Delta Пр = Пр1 - Пр0$ де $K_{вик1}$ і $K_{вик0}$ – відповідно коефіцієнти використання трудових ресурсів, $Пр1$ і $Пр0$ – кількість прогулів до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta K_{вик} > 0$ $\Delta Пр < 0$
Прибуток підприємства	Аналіз звітності	–	$\Delta П = П1 - П0$ де $П1$ і $П0$ – відповідно прибуток до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta П > 0$

Критерій ефективності	Спосіб отримання інформації	Розрахункові показники	Розрахунок	Норма ефективності
Рентабельність	Аналіз документів, розрахунок показників	Розрахунок показників рентабельності: – рентабельність продаж: $\frac{\Pi}{B}$ $R_{\text{продаж}} = \frac{\Pi}{B},$ де $\Pi$ – валовий прибуток підприємства, $B$ – виручка від реалізації продукції – рентабельність продукції: $\frac{\Pi}{C_c}$ $R_{\text{продукції}} = \frac{\Pi}{C_c},$ $C_c$ – собівартість реалізованої продукції – рентабельність праці: $\frac{\Pi}{\text{Ч}}$ $R_{\text{праці}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}},$ де $\text{Ч}$ – середньорічна кількість працівників	$\Delta P = P_1 - P_0$ , де $P_1$ і $P_0$ – відповідно коефіцієнти рентабельності до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta P > 0$
Зниження витрат	Аналіз документів	–	$\Delta B = B_1 - B_0$ , де $B_1$ і $B_0$ – відповідно витрати до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta B < 0$
Рівень заробітної плати	Аналіз документів	–	$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП}_1 - \text{ФОП}_0$ , де $\text{ФОП}_1$ і $\text{ФОП}_0$ – відповідно фонд оплати праці до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta \text{ФОП} > 0$
Участь у прибутках	Аналіз документів	–	$\Delta U_{\Pi} = U_{\Pi 1} - U_{\Pi 0}$ , де $U_{\Pi 1}$ і $U_{\Pi 0}$ – відповідно частка прибутку, що надходить працівникам, до і після впровадження заходів щодо мотивації працівників	$\Delta U_{\Pi} > 0$

## Додаток К

### Список публікацій здобувача за темою дисертації

#### *У вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та Web of Science*

1. Churkin A., Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. *Economics of development*. 2022. №21 (1). Pp 36–42. (SCOPUS). *Особистий внесок здобувача*: розроблено соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(1\).2022.36-42](https://doi.org/10.57111/econ.21(1).2022.36-42)

Посилання: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-1-2022/tyekhnologiya-viznachyennya-ryezyerviv-motivatsiyi-upravlinskogo-pyersonalu>

2. Churkin A., Nazarova G., Sotnikova Y., Baliasnyi V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntes Universitarios*. 2023. Vol.13. No.4. P. 88–98. (Web of Science). *Особистий внесок здобувача*: обґрунтовано вплив на мотивацію та трудову діяльність працівників запровадження гнучких форм зайнятості.

DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v13i4.1490>

Посилання: <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapunte/s/article/view/1490>

#### *Статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародної бази Index Copernicus*

3. Чуркін А. О., Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 390–397. (фахове видання, *Index Copernicus*)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

Посилання: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-)

2022-1\_0-pages-390\_397.pdf

4. Чуркін А.О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2023 р. № 45 (фахове видання, *Index Copernicus*)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-99>

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2006>

5. Чуркін А., Лугова В., Лебединська О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. (фахове видання, *Index Copernicus*)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2320>

#### ***Праці апробаційного характеру***

6. Churkin A. Forms of motivation in management activity. *Science, theory and practice. Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference*. (October 12-15, 2021, Tokyo, Japan). Tokyo, Japan. 2021. Pp. 50–54.

7. Чуркін А.О., Назарова Г.В. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. (Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 250–252.

8. Чуркін А.О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємств. *Actual problems of modern science: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference*. (January 31 – February 3, 2023, Boston, USA). Boston, USA. 2023. Pp. 191–193.



9. Чуркін А.О., Лугова В.М. Особливості мотивації управлінської діяльності персоналу. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference.* (September 1-3, 2023, Osaka, Japan). Osaka, Japan. 2023. Pp. 194–198.

10. Чуркін А.О., Лугова В.М., Назаров Н.К. Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. *XXXVII International scientific and practical conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development.* (September 4-6, 2024, Bergen, Norway). Bergen, Norway. 2024. Pp. 56-59

УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 54/2024  
від 05.09.2024 р.

Дана **ЧУРКІНУ АНДРІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**,  
який брав участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної  
роботи за темою «**Науково-методичне забезпечення управлінської  
діяльності в умовах кризового та воєнного стану**» з 01.09.2022 року по  
30.06.2023 року.

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управлінської діяльності в  
умовах воєнного стану.

Державний реєстраційний номер **0122U201259**

Начальник ІЗД



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
61166, м.Харків, пр.Науки, 9-А  
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 55/2024  
від 05.09.2024 р.

Дана ЧУРКІНУ АНДРІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ,  
який брав участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної  
роботи за темою «Соціально-економічні аспекти управління персоналом  
в умовах загроз людському розвитку» з 01.09.2023 року по  
30.06.2024 року.

Розділ 6. Методичні рекомендації щодо забезпечення розвитку  
управлінського персоналу.

Державний реєстраційний номер 0123U103881

Начальник НД



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 24/86-09-61 від 06.09.2024

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії здобувача Чуркіна Андрія Олександровича на тему: "Формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності"

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Чуркіна Андрія Олександровича впроваджено в навчальний процес на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Управління командами», «Основи самоменеджменту та лідерства», «Управління персоналом» для підготовки здобувачів за спеціальністю 051 Економіка та 232 Соціальне забезпечення. Зокрема використовуються пропозиції здобувача щодо удосконалення понятійно-категоріального апарату дослідження за рахунок введення понять «Мотиваційне середовище», «Мотиваційний клімат» та визначення їх взаємозв'язку; результати узагальнення змістовних, процесних теорій мотивації та теорій «поля» з урахуванням сучасних тенденцій; класифікацію форм мотивації персоналу шляхом уведення таких ознак, як: За варіант взаємодії інтересів персоналу і підприємства (мотивація гармонізована; збалансована; дисгармонізована; диссонансна; об'єкт впливу (мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників); орієнтація на задоволення існуючих чи нових, актуалізованих управлінським впливом потреб (мотивація фактична та перспективна), що дозволило забезпечити необхідні зміни потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та визначити напрями розвитку механізму його мотивації; методики діагностики мотиваційного клімату підприємства та стану мотивації персоналу.

Проректор з навчально-методичної роботи, к.е.н., доцент



Каріна НЕМАШКАЛО

183737



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«МИКОЛАЇВСЬКА ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ»  
(ТОВ «МИКОЛАЇВСЬКА ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ»)

вул. Погранична, 39/1, м. Миколаїв, 54017  
ІВАН UA41307123000026008010620435 в ПАТ "БАНК ВОСТОК" ЄДРПОУ 42129888  
телефон: (0512) 77 60 40, e-mail: kanc@elektropostach.mk.ua, web: elektropostach.mk.ua,  
call-центр: 0 800 201 001, e-mail: callcentre@elektropostach.mk.ua

09.09.2024 № 03-08/1907 На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження  
здобувача Чуркіна Андрія Олександровича  
на тему: «Формування соціально-економічної мотивації управлінської  
діяльності»

Результати дисертаційного дослідження Чуркіна Андрія Олександровича було використано у практичній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Миколаївська електропостачальна компанія» (код 42129888), при розробці заходів щодо формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора та з використанням методики поданої в дисертації, здійснено діагностику мотиваційного клімату підприємства та стану мотивації управлінського персоналу, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності. Також використовуються рекомендації Чуркіна А.О., щодо визначення резервів мотиваційного впливу на управлінську діяльність. Всі означені методики впроваджені в роботу підприємства.

Довідка видана без фінансових обов'язків ТОВ «Миколаївської електропостачальної компанії» перед автором.

Тимчасово виконуючий  
обов'язки директора



Сергій ЩЕРБАКОВ

001425



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»  
вул. Гоголя, 10, м. Харків, Україна, 61057  
тел. +38(057)341-39-99, 0-800-200-413

E-mail: zbutenergo@ukr.net, вебсайт: zbutenergo.kharkov.ua  
код ЄДРПОУ 42206328

10.09.2024 № 05/54 29

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження  
здобувача Чуркіна Андрія Олександровича  
на тему: "Формування соціально-економічної мотивації управлінської  
діяльності"

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі Чуркіна А. О., вивчено нами та використовуються у роботі Приватного акціонерного товариства «Харківенергозбут» (код 42206328).

Зокрема, використано пропозиції щодо діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу, що поєднує діагностику зовнішнього мотиваційного середовища, мотиваційного клімату та стану мотивації управлінської діяльності.

Впроваджено соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу, котра являє собою послідовність етапів, для кожного з яких визначено процедури, методи та інструменти збору, обробки даних про ключові чинники мотиваційного впливу на управлінський персонал, що дозволяє визначити пріоритетність уведення в дію виявлених резервів для прийняття рішень щодо мотивації управлінської діяльності персоналу.

Матеріали дослідження є обґрунтованими та мають практичну значущість.

Директор фінансовий



Олена ВАРЛАМОВА

УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
№02071211

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А  
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 50/2024  
від 03.09.2024 р.

Дана **ЧУРКІНУ АНДРІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**, який був призначений, відповідно до наказу ректора від 29.03.2023 року № 31-НДС, відповідальним виконавцем та брав участь у госпдоговірній науково-дослідній роботі по темі № 100-46/30/23 (Замовник — Приватне акціонерне товариство «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ») «Формування мотиваційного механізму у стимулюванні управлінського персоналу підприємства» у період з 03.04.2023 р. по 28.04.2023 р.

Розділ 2. Методичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації управлінського персоналу ПАТ «Харківенергозбут».

Державний реєстраційний номер **0123U102076**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО