

*Крахмальова Н.А., к.е.н., доцент, Андроняк О.К.*  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗУ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ  
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**Анотація.** Ефективність розвитку соціально-орієнтованої ринкової економіки все більше визначається станом використання трудового потенціалу, зростанням ролі й значення людського капіталу як визначального елемента розширеного відтворення товарів і послуг. Це вимагає створення адекватної мотиваційної системи на рівні суб'єктів господарювання, яка б відповідала системним умовам плинності й стимулювання трудової діяльності персоналу організації.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу; мотивація; мотив; стимул; управління персоналом.

*Krakhmalova N., Androniak O.*  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**FORMATION OF RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONS  
AND INCENTIVES IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Abstract.** The efficiency of the development of a socially-oriented market economy is increasingly determined by the state of use of labor potential, the growth of the role and significance of the human resource. This requires the creation of an adequate motivational system at the level of economic entities, which would meet the systemic conditions of fluidity and stimulate labor activity.

**Keywords:** personnel management; motivation; motive; stimulus; HR.

**Вступ.** Розвиток теорії і практики мотивації персоналу пов'язаний з переосмисленням її місця та ролі у розвитку продуктивних сил суспільства, оскільки кожен працівник організації повинен керуватися міркуваннями максимізації ефективності використання матеріально-технічної та ресурсної бази організації, що виявлятиметься в підвищенні результативності і продуктивності праці, ефективності реалізації накопиченого трудового досвіду. Досягти підвищення ефективності використання персоналу можна, насамперед, шляхом розробки та впровадження в практику діяльності організацій сучасної мотиваційної системи, яка б об'єктивно спонукувала персонал організації до росту продуктивності праці, гармонійного розвитку особистості тощо.

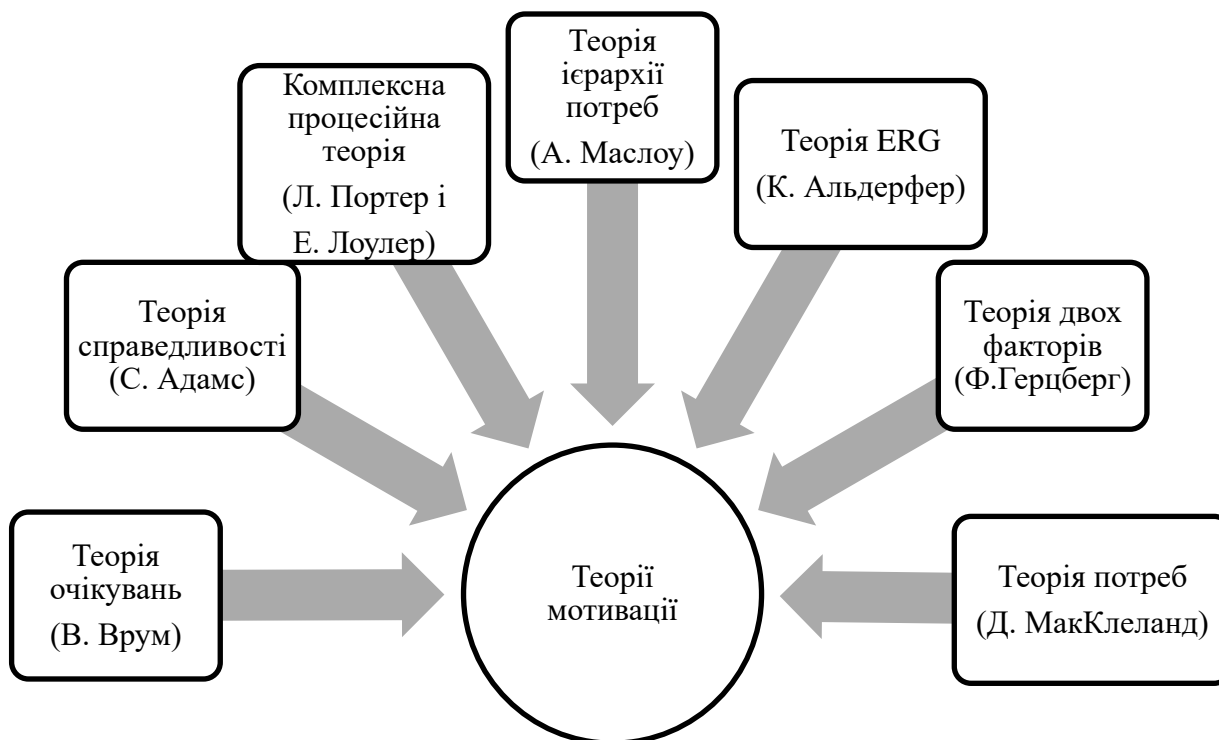
Теоретичні, методичні та практичні проблеми мотивації персоналу вивчали зарубіжні (Дж. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, Маслоу, Д. Мак-Грегор, Э. Мэйо, Ж. Нюттен, Г.У. Олпорт, К.Р. Роджерс, Б.Ф. Скінер, Ф. Тейлор, Е.Л. Торндайк, Ф. Херцберг та ін.), російські (В.Г. Асєєв, Є.П. Ільїн, О.М. Леонтєв, Б.Ф. Ломов, С.Г. Москвічов, В.М. Мясичев, С.Л. Рубінштейн, Д.М. Узнадзе та ін.) та українські (Ж. Вірна, М. Вольський, С. Занюк, Л. Карамушка, А. Колот, О. Климчук, О. Кравченко, Н. Поліщук, В. Щегорцова та ін.) вчені.

Водночас дослідники підкреслюють, що, незважаючи на певну кількість напрацювань та виявлений інтерес до проблеми мотивації персоналу, вона є вивченою фрагментарно і вимагає свого подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Головною метою цього дослідження виступає формування взаємозв'язку мотивів і стимулів в управлінні персоналом підприємства.

**Результати досліджень.** В цілому соціальне значення мотивації працівників до результативної діяльності полягає в підвищенні якості продукції та послуг організації як суспільних благ, що сприяє більш повному задоволенню соціальних та економічних потреб і запитів суспільства.

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом організації за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації. Практика розробки політики мотивації повинна базуватися на існуючих теоріях мотивації, які обґрунтовують основу для визначення системи мотивів і стимулів (рис. 1).



Джерело: складено авторами на основі [1].

Рис. 1. Теорії мотивації

Зокрема, у Новому тлумачному словнику української мови [2] поняття «мотив» розглядається як підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку, а процес мотивування – як наведення мотивів, що пояснюють певні дії, вчинки; обґрунтування. У словнику синонімів української мови [3] поняття «мотив» перебуває в синонімічному ряді: спонукання, причина, а процес мотивування, пов'язаний із такими поняттями, як «доводити», «пояснювати».

М. Мескон вважає, що «мотивація – це процес або серія пов'язаних управлінських дій з формування необхідних певній організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб» [4].

На думку, А. Єгоршина, «мотивація – процес спонукання людини до діяльності для досягнення мети» [5].

Своєю чергою, М. Дроніна визначає, що «мотивація – процес спонукання працівників до досягнення цілей організації на основі узгодження їхніх цілей і потреб із цілями організації шляхом постійного дослідження й активізації структури мотивів і стимулів трудової діяльності» [6].

Мотиви формуються під впливом стимулів. Поняття «стимул» (від лат. "stimulus" – «стрекало, батіг, пуга») означає спонукання до дії, спонукальну причину. На думку Л. Владимирової, «стимул – це інструмент, за допомогою якого визначається залежність між внутрішньою і зовнішньою плінністю людини, її внутрішніми

прагненнями і сприятливими умовами, які викликають заохочення (покарання) працівника» [7].

Отже, під стимулом треба розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість і сприяють збільшенню інтенсивності окремих мотивів у поведінці людини. У межах організації стимулом є будь-який фактор (предмет, явище, процес), який детермінує (спонукає, направляє, підштовхує) трудову поведінку працівників. Стимулами можуть бути винагорода, просування по службі, адміністративна подяка, почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо.

Таким чином, стимули – це блага (предмети, цінності), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій. Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують блага, а мотиви – прагнення людини їх здобути. Тобто стимул перетворюється у мотив тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, відповідає її потребі.

На рівні організації структура стимулів весь час змінюється. З розвитком матеріально-технічної бази, створенням безпечних умов праці, підвищенням її змістовності та організації, проходять і зміни традиційних стимулів до праці. З'являються і діють нові стимули, які раніше не застосовувалися. Тому виникає необхідність постійного їх вивчення для забезпечення ефективної плинності праці персоналу.

Мотив і стимул – це дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі плинності праці працівника. Стимул може формувати багато різноманітних мотивів, також на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів. На підставі аналізу літературних джерел [8, 9] взаємозв'язок мотивів і стимулів показано у табл. 1.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок мотивів і стимулів в управлінні**

Мотиви	Стимули
Мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах: продуктивність, постійність персоналу, якість праці	Збільшення заробітної плати Наявні надбавки та доплати до заробітної плати Премії Матеріальна допомога Участь у прибутку Надання пільгового кредиту Оплата транспортних, медичних, спортивних витрат Пенсійне страхування
Мотиви життєвого самовизначення: - визнання, - переключення, - самовираження, - любов до знання, - творчість	Надання творчої та цікавої праці Професійна орієнтація Розвиток кар'єри Можливість навчання Преміювання за новаторство, відкриття Доступ до нової інформації Визнання і пошана
Мотиви соціальної взаємодії: - солідарність, - причетність, - спілкування, - безпека, - наслідування	Можливість спілкування на робочому місці Участь в управлінні організацією Справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди Демократичний стиль управління Рівні можливості Єдиний статус працівників Дотримання норм техніки безпеки

Закінчення табл. 1

Мотиви	Стимули
Мотиви статусного самоствердження: - успіх, - влада, - досягнення мети, - зростання кар'єри	Особисті блага Участь в успіху Участь в управлінні організацією, прийнятті відповідальних рішень Просування по службі Представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: - соціальна та професійна мобільність; - вікова релаксація; - недопущення статусного і психологічного дискомфорту	Соціальне партнерство Надання роботи за бажанням і можливостями Розвиток кар'єри Передача досвіду молодим працівникам Сумісництво роботи з викладацькою діяльністю Єдиний статус працівників Центри психологічної допомоги і розвантаження Політика «відкритих дверей» Комісії з трудових спорів

Джерело: складено авторами на основі [8, 9].

Загалом, цілеспрямована трудова діяльність працівника базується на актуалізації мотивів за допомогою надання стимулів відповідно до типу плинності, цінностей та можливостей працівника. Завдяки продуктивній діяльності досягаються результати, які задовольняють потреби працівника та організації. Отримані результати повинні бути оцінені як організацією, так і працівником. На підставі цього оцінювання працівникові надається винагорода. Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне здобути і чим хотіла б володіти [10]. Саме винагорода керівництво організації використовує для плинності персоналу на високопродуктивну та високоякісну працю та для залучення кваліфікованих працівників.

Винагорода може бути двох типів – внутрішня і зовнішня. Внутрішню винагороду працівник отримує в процесі праці завдяки умовам праці (значимість праці, її змістовність, результативність, самоповага, суспільне визнання, прояв ініціативи, творчості, вдосконалення умінь та навичок, взаємовідносини у колективі). Зовнішню винагороду працівник отримує від керівництва (заробітна плата, пільги, просування по службі, преміальні виплати, додаткова відпустка, надання автомобіля або мобільного телефону у користування, доплати на відпочинок та оздоровлення, надання позик) [11].

Відповідно до винагороди за результатами праці проводиться її оцінювання організацією та працівником. Результат оцінювання винагороди впливає на можливість задоволення потреби. Далі відбувається поновлення потреб та подальша актуалізація незадоволених потреб.

**Висновки.** Критичний аналіз цього підходу дозволив встановити, що в організаціях організується та провадиться плинність персоналу. Стимулювання ж, в свою чергу, є поняттям вужчим за плинність та здійснюється в межах реалізації загальної політики плинності. Так, плинність, на відміну від стимулювання, характеризується, по-перше, своєю тривалістю, по-друге, полягає у спонуканні працівників через застосування системи стимулів до сумлінної праці, у підвищенні її продуктивності та результативності.

Таким чином, дослідження різних підходів до визначення поняття «мотивація» й виділення їхніх ключових характеристик дозволило уточнити цю дефініцію в такий спосіб, а саме: «процес виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей

працівника для досягнення стратегічних цілей організації». Ця дефініція враховує існуючі підходи до визначення поняття «плинність» в аспекті сукупності послідовних, взаємозалежних дій (процесний підхід), а також у частині, орієнтованій на врахування цілей і активності суб'єкта плинності (суб'єктний підхід). Також визначення орієнтоване на досягнення організацією стратегічних цілей.

#### Список використаної літератури

1. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч. посібник. Житомир, 2010. 215 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови онлайн. URL: <http://slovnyk.net>.
3. Словник синонімів української мови. 2-е вид. К.: Довіра, 2006. 477 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2012. 702 с.
5. Егоршин А. П. Текучесть трудовой деятельности. Н.Новгород: НИМБ, 2008. 320 с.
6. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О. В. Управление текучестью: науч. издание. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
7. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом. Мн.: Интерпрессервис, Эко-перспектива, 2012. 352 с.
8. Вельш А. Г. Управление на основе мотивации. *Мотивация экономической деятельности*: сб. ст. Под ред. С. С. Шаталина. М.: ВНИИСИ, 1980. С. 18–22.
9. Дмитренко Г. А., Шарапова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. К.: МАУП, 2012. 248 с.
10. Лебедько С. Мотивація персоналу. Український та світовий досвід. URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13211/temp>.
11. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти. *Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка*. 2012. Вип. 1 (14). С. 37–46.