УДК 331.101.38

JEL classification: J28, J31, J32, J53, J 81

DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63

СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О.Г. Пустовіт

ст. викладач кафедри «Підприємництво та туризм»

Є.В. Басюк

бакалавр кафедри «Підприємництво та туризм»

Одеський національний морський університет,
Одесса, Україна

Анотація. Стаття присвячена актуальним проблемам дослідження сутності мотивації та стимулювання персоналу на сучасних підприємствах. Метою дослідження є вивчення та аналіз особливості мотивації персоналу, взаємозв'язку вмотивованості персоналу та підвищення ефективності функціонування підприємства.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації та стимулювання працівників набуває важливого значення. І тому вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, яка буде здатна спонукати та стимулювати персонал підприємств до високоефективної діяльності. Мотивація як процес впливу на людину займає важливе місце у системі управління підприємством, управління персоналом та управління працею. Важливим є не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості та менталітету, методів мотивації і стимулювання особистості, які б сприяли значній результативності роботи працівників.

У статті визначається сутність мотивації, як комплексу спонукальних причин, чинників під впливом яких діє працівник у конкретній ситуації на підприємстві. Обґрунтовується роль потреб, інтересів, цінностей та мотивів у формуванні умов для ефективного праці, яка обов'язково включає якість праці. Визначено підходи до поняття «мотивація» різними авторами та науковцями. Розглянуто сучасні інструменти мотивації праці та їх вплив на результативність діяльності працівників на підприємстві.

Ключові слова: мотивація персоналу, мотив, потреба, персонал підприємства, система мотивації.

УДК 331.101.38

JEL classification: J28, J31, J32, J53, J 81

DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63

СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.Г. Пустовит

ст. преподаватель кафедры

«Предпринимательство и туризм»

Е.В. Басюк

бакалавр кафедры «Предпринимательство и туризм»

Одесский национальный морской университет,
Одесса, Украина

Аннотация. Статья посвящена актуальным проблемам исследования сущности мотивации и стимулирования персонала на современных предприятиях. Целью исследования является изучение и анализ особенности мотивации персонала, взаимосвязи правильности персонала и повышения эффективности функционирования предприятия.

В условиях, которые сложились в Украине на нынешнем этапе ее развития, проблема мотивации и стимулирования сотрудников приобретает важное значение. И потому решение задач, которые стоят перед обществом, возможно только при условии создания надлежащей мотивационной основы, которая будет способна побудить и стимулировать персонал предприятия к высокоэффективной деятельности.

Мотивация как процесс воздействия на человека занимает важное место в системе управления предприятием, управления персоналом и управления трудом. Важным является не только подбор, обучение и устройство кадров, но и формирование нового сознания и менталитета, методов мотивации и стимулирования личности, которые бы содействовали значительной результативности работы сотрудников.

В статье определяется суть мотивации как комплекса побуждающих причин, факторов под влиянием которых действует сотрудник в конкретной ситуации на предприятии. Обосновывается роль потребностей, интересов, ценностей и мотивов в формировании условий для эффективного труда, которая обязательно включает качество труда. Определены подходы понятия «мотивация» разными авторами и учеными. Рассмотрены современные инструменты мотивации труда и их воздействие на результативность деятельности сотрудников на предприятии.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотив, потребность, персонал предприятия, система мотивации.

UDC 331.101.38

JEL classification: J28, J31, J32, J53, J 81

DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63

**ESSENCE OF PERSONNEL MOTIVATION
AS A BASIS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT**

Olena Pustovit

Lecturer of the department «Entrepreneurship and tourism»

pustovitt@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-5405-5558

Yelizaveta Basuk

Bachelor of the specialty «Entrepreneurship, trade and exchange activity»

basukelizaveta2@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2418-4433

Odessa National Maritime University, Odessa, Ukraine

Abstract. *The article is devoted to the topical problems of researching the essence of personnel motivation and incentives at modern enterprises. The aim of the study is to study and analyze the characteristics of staff motivation, the relationship between staff motivation and improving the efficiency of the enterprise.*

In the current conditions in Ukraine at the current stage of its development, the problem of motivating and stimulating employees is becoming important. And therefore, solving the problems facing society is possible only if an appropriate motivational basis is created, which will be able to induce and stimulate the personnel of enterprises to highly effective activities.

Motivation as a process of influencing a person takes an important place in the system of enterprise management, personnel management and labor management. It is important not only the selection, training and organization of personnel, but also the formation of a new consciousness and mentality, methods of motivating and stimulating the individual, contributing to the significant performance of employees.

The use of an effective motivation system at each enterprise testifies to the close, attentive and careful attitude of the top management to their own employees, concern for their material and social situation. The image of the enterprise depends on this, which is determined, first of all, by the proper attitude towards all members of the labor collective. The success of the enterprise is guaranteed if its employees are interested in increasing labor productivity and in the full realization of their creative potential.

The article defines the essence of motivation as a complex of incentive factors, factors influencing the employee in a specific situation at the enterprise. The role of needs, interests, values and motives in the formation of conditions for effective work, which necessarily includes the quality of work, is substantiated. The approaches to the concept of «motivation» are determined by various authors and scientists. The modern tools of labor motivation and their influence on the performance of employees at the enterprise are considered.

Keywords: *personnel motivation, motive, need, enterprise personnel, motivation system.*

Постановка проблеми. Важливою вимогою розвитку сучасного суспільства є особливе ставлення та увага до персоналу підприємства, що створює необхідні умови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

У кожного працівника крім визначених керівництвом сприятливих умов діяльності на підприємстві існують і свої особисті мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання завдань, що стоять перед ним. Мотивація персоналу виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових планів та цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

Огляд останніх досліджень та літератури. Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах для росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції постійно знаходяться в центрі уваги вчених і висвітлюються в економічній літературі. Сутність процесів реформування системи мотивації відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як В.М. Абрамов, А. Афоніна, Н.П. Базалійська, С.І. Бандура, Г.Дж. Болт, В. Врум, В.І. Герчиков, О.І. Гончар, В.М. Діденко, П.З. Капустянський, М.А. Коваленко, А.М. Колот, О.М. Комарова, А.І. Кредісов, О.Н. Криворучко, В.Є. Куриляк, Д.Мак-Грегор, А. Маршал, А. Маслоу, С.В. Мочерний, В.М. Нижник, Н.О.Обухова, Р. Оуен,

С.Ф. Покропивний, Л. Портер, Р.М. Пушкар, Є.В. Савельєв, А.К. Семенов, А. Сміт, Л.Є. Сухомлин, О.А. Темченко, Н.П. Тарнавська, О.В. Тужилкіна, С.А. Шапиро, В.Г. Шинкаренко, С.О. Цимбалюк, О.Л. Чуланова та інш.

На сучасному етапі одними з провідних дослідників є Є.А. Бельтюкова, Н.Т. Гончарук, О.В. Гриківська, О.А. Докучаєва, А.М. Дубовий, О.П. Єлець, Д.В. Захарчук, І.І. Павлова, Д.В. Різник, Ж.В. Соловійова, А.О. Швайка та інші.

У наукових дослідженнях за обраною тематикою представлених вище вчених з різних точок зору досліджено не тільки теоретичні й методичні підходи до визначення мотивації, але і практичні аспекти щодо реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах, ефективного управління персоналом. Незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають систему мотивації працівників, що зовсім не ефективна і не результативна для підприємства. Питання розробки, вдосконалення та впровадження системи мотивації необхідно вирішувати, враховуючи специфіку діяльності кожного підприємства і при вирішенні цієї проблеми доцільним є використання вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Задачі дослідження. Метою статті є обґрунтування категорії «мотивація персоналу», виявлення особливостей формування системи мотивації на підприємстві.

Основний матеріал дослідження. В сучасних умовах фактор праці набуває ще більш вагомego значення, і працівники повинні так ор-

ганізувати свою діяльність, щоб віддача від їх праці була максимально прибутковою. Тому формування повноцінного штату необхідних фахівців – важливе завдання компанії та ефективного розвитку підприємства, але продовженням цього напрямку управління є забезпечення належної мотивації праці для того, аби найманий персонал повною мірою реалізував свої здібності.

Успіх діяльності компаній, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей залежить не тільки від ефективного управління, але і від мотивації персоналу. Ї це є надзвичайно актуальною і важливою проблемою суспільства. Саме мотивація праці як процес здійснює формування працівника нового типу, який буде ініціативним, заповзятливим, орієнтованим на максимальні досягнення в праці, здатним до творчої інноваційної діяльності. Управління персоналом на підприємстві не буде ефективним без чіткого і повного розуміння мотивів і потреб самої людини, уміння правильно використовувати стимули, що спонукають до праці [22, с. 25].

Перш ніж сформулювати визначення категорії «мотивація праці», слід усвідомити сутнісну характеристику поняття «мотив». Термін «мотив» походить від латинського «*move*», що означає «приводити в рух», «штовхати» [18].

Аналіз літератури з проблематики дає підстави зазначити, що мотиви праці формуються, якщо: у розпорядженні суб'єкта управління є необхідний набір благ, відповідний соціально обумовленим потребам людини; для отримання цих благ необ-

хідні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівникові отримати ці блага з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності [18].

Мотив у науковій літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене внутрішнє переконання і спонукання особи до певної поведінки [32, с. 28]. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось [10, с. 12].

С. Мочерний зазначає, що мотив належить самому суб'єкту діяльності, він є його стійкою особистісною властивістю, що спонукає зсередини до здійснення певних дій [18, с. 237]. Сам мотив викликає у працівника певну потребу, тому подальші його дії спрямовуються на задоволення потреби, що виникає.

Деякі науковці [1; 5; 8; 9; 10], які досліджують поняття й особливості мотивів, вважають, що мотиви виступають свідомими чинниками обрання певної поведінки робітника, передбачають виникнення зовнішніх та внутрішніх умов, здатних активізувати працівника, формують певні блага, перетворити які на реальність працівник може у власній професійно-трудовій діяльності через вико-

нання певних завдань керівництва [10, с. 12].

Мотив є складовою та основою мотивації працівника підприємства, бо це своєрідний міст між потребою працівника та його діями, спрямованими на задоволення цієї потреби. Відповідну діяльність працівника забезпечують запропоновані йому стимули як певні винагороди чи блага, які працівник має можливість отримати для задоволення своїх потреб при якісному виконанні чітко окреслених наперед певних дій, робіт, функціональних обов'язків [22, с. 25].

Для задоволення власних потреб кожна людина обирає різний шлях цілеспрямованої поведінки. Потреби, на думку О. Темченко та О. Лісніченко, стають внутрішньою спонукальною причиною трудової поведінки тільки тоді, коли усвідомлюються працівниками, набува-

ють форми інтересів до різних видів діяльності, об'єктів і предметів; тільки через інтереси виявляються їхні економічні відносини [27, с. 350]. Завдання ж керівника підприємства – всіляко сприяти задоволенню особистісних потреб працівників в обмін на результативну працю.

Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [24]. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети підприємства, яка полягає у створенні необхідних умов для економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Для більш чіткого розуміння процесу мотивації розглянемо схему процесу мотивації персоналу (рис. 1).

Рис. 1. Процес мотивації персоналу

Джерело: узагальнено згідно з [22, с. 79].

Варто зазначити, що до перших дослідників питання мотивації персоналу відносять А. Сміта [37], який обґрунтував концепцію економічної людини, в основі якої лежить економічний інтерес, потяг до максимальної економічної вигоди, який і вважається головним мотивом до праці.

У науковій літературі не існує єдиного поняття «мотивації персоналу». С.В. Покропивний розглядає мотивацію як систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства [20, с. 348].

Як зазначає О. Єлець, мотивація це процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей [11, с. 79].

На думку О. Тужилкіної, у структурі мотивів трудової діяльності працівників мають перевагу матеріальні стимули, існує пряма залежність між задоволенням працею та трудовою активністю, між розміром заробітної плати і рівнем задоволеності працею та трудовою активністю [28, с. 842].

У своїй праці «Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект)» П.З. Капустянський акцентує увагу на тому, що мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів [12, с. 24].

Аналогічної конфігурації зв'язків та послідовності впливу потреб, стимулів, мотивів і мотивації дотримуються й класики наукових досліджень у сфері управління персоналом та безпосередньо мотивацією праці. А. Колот та С. Цимбалюк доводять таку послідовність зв'язків у власній моделі мотивації через потреби: потреба - інтерес - мотив – мотивація - поведінка (дії) - мета [14, с. 17]. У підсумку науковці доходять до власного визначення поняття «мотивація»: «...це процес проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, якими є виникнення потреби, пошук засобів задоволення потреби, пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, у т. ч. Обмежень і перешкод, визначення напрямів дій, виконання конкретних дій, одержання винагороди за дії, отримання результату» [14, с. 26 – 27].

Як процес трактує мотивацію і О. Гончар. За визначенням науковця це «...актуальний і складний процес із застосуванням системного підходу та зваженого поєднання різних методів і способів, прозорості та визначеності в цілях формування внутрішніх мотивів і переконань у працівників підприємства до якісного виконання поставлених перед ними завдань» [6, с. 69].

Система морального та матеріального стимулювання праці, як описує О. Чуланова, передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників та як наслідок – підвищення ефективності і якості трудової діяльності [31, с. 130].

Як стверджує В. Юрчишин,

мотивація є історично закономірним соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії [35, с. 14].

Переважаючим, на наш погляд, є бачення мотивації як виду чи елементу управлінської діяльності, що простежується в дослідженнях В. Шинкаренка. Науковець доходить до висновку, що під мотивацією доцільно розуміти дії управлінського персоналу з ідентифікації мотивів і створення відповідних до них стимулів, які забезпечують спонукання працівників до відповідних дій для реалізації власних потреб і задоволення інтересів підприємства [33, с. 25].

Н. Гончарук трактує мотивацію як функцію управління, за допомогою якої забезпечується стимулювання діяльності керівного персоналу підприємства шляхом впровадження відповідних матеріальних, моральних, соціальних, політичних, адміністративних та інших стимулів. Більше того, науковець переконана, що мотивацію слід трактувати як «механізм ефективної праці керівника», що через мотиваційні регулятори з врахуванням психологічних особливостей працівника дає можливість керівному персоналу повною мірою використати і розвинути свої здібності щодо прийняття управлінських рішень, спонукання підлеглих до досягнення високих, ефективних результатів праці [7, с. 8-10].

Мотивація стосується стимулювання праці не лише управлінського персоналу, але й інших категорій пра-

цюючих. При цьому саме керівники формують відповідне мотиваційне поле для інших працівників, реалізуючи завдання управління персоналом. Натомість, мотивація керівного персоналу у більшій мірі є прерогативою власників (засновників) підприємства.

Як функція управління трактується мотивація й у дослідженнях Н. Тарнавської і Р. Пушкар. Автори доходять до висновку, що при здійсненні спрямовуючого контролю, власне і перевіряється правильність застосування мотивації. Визначальна риса такого контролю – безперервне стеження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта [21, с. 239], а саме поняття ефективної мотивації передбачає побудову конкурентоздатної системи винагород для груп працюючих або окремих працівників, які є цінними для організації за рівнем кваліфікації, дефіцитності професії [21, с. 265].

В зарубіжних дослідженнях поняття мотивації трактується дещо вужче: мотивація застосовується, як правило, при вивченні відносин впливу керівника на підлеглого або ж ще вужче – як внутрішні процеси спонукання працівника до високо-ефективної праці і якісного виконання власних трудових обов'язків та зобов'язань [3, с. 20]. Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники роблять лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб [25, с. 217]. У дослідженнях Г.Дж. Болта мотивація застосовується для характеристики віддачі від того, на скільки працівники усвідомлюють і сприймають

стимули, дії, мотиви, які пропонуються їм керівництвом підприємства [3, с. 20]; у працях Г. Шредера – різного роду причин та ситуацій-подразників відносно впливу на підлеглих для зміни їх соціально-трудової поведінки [29, с. 61]; у наукових висновках Р. Клапгама – процес обрання працівником типу поведінки, яка визначається зовнішніми стиму-

лами та внутрішніми мотивами [3, с. 26]; у роботах А. Лаурента – внутрішній стан працівника, який спонукає його до певного типу поведінки в поєднанні із задоволенням власних потреб і цілей організації [36, с. 91].

Узагальнимо охарактеризовані вище підходи щодо сутнісного трактування поняття «мотивація персоналу» в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Бизнес-словарь [2]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
Економічна енциклопедія, С. Мочерний [18]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Энциклопедия трудового права [34]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності. Якщо розглянути термін «мотивація» в навчальній літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі
Малый экономический глоссарий [16]	Мотивація – позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [17]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
С. Покропивний [20]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства
В. Шинкаренко, О. Криворучко [33]	Мотивація є інструментом в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку
Г. Дж. Болт, Р. Оуен, А. Сміт, Р. Крапгам, А. Лаурент	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників

Продовження табл. 1

Булатов А. [4]	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення її якості і професійне зростання
П. Капустянський, О. Єлець [11; 12]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів
А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов [15]	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин [13]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
В. Діденко [8]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
А. Турчинов [28]	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
В. Герчиков, В. Федосєєва [5]	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови
В. Нижник [19]	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки

Джерело: узагальнено автором, використовуючи [2; 4; 5; 8; 11; 12; 13; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 28; 33; 34]

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування мотивації. Однак, усі трактування даного поняття є подібними в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини: з одного боку – зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонування.

Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання: мотивація – це внутрішній стан людини, який викликаний зов-

нішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими є дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Розглянемо докладніше, в чому полягають основні завдання мотивації персоналу (рис. 2).

Рис. 2. Основні завдання мотивації

Джерело: складено автором на основі [10; 30]

1. Залучення персоналу в компанію. Усі підприємства і компанії конкурують між собою на ринку праці за залучення висококваліфікованих кадрів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. Система мотивації повинна бути конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні компанії.

2. Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Якщо мотивація до праці в компанії не задовольняє працівників і їх потреби, компанія втрачає професійних робітників, і разом з цим втрачає кошти, які вже були залученні на підбір, навчання, підвищення кваліфікації. Тому одним з головних факторів, що впливає на утримання працівника в організації, є задоволеність роботою.

3. Стимулювання продуктивної поведінки. Зібравши потенційно сильних працівників, керівництву необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності. І це не тільки контроль за виконанням обов'язків, також необхідно розглядати внесок працівника у

досягнення цілей компанії. Результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість компанії повинна підкріплюватися реакцією з боку керівництва, спрямованої на задоволення мотивів співробітників.

4. Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє компанії контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5. Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу. У формуванні системи мотивації персоналу повинні брати

участь усі працівники на всіх рівнях. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40 % [23].

Для розвитку мотивації та, відповідно, персоналу та підприємства використовуються відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію та задовольнити потреби персоналу.

Знання, як мотивувати свою робочу силу, дадуть плоди у вигляді ефективної роботи повної ентузіазму

співробітників, що допоможе компанії досягти своїх цілей, підвищити прибутки. Ставлення до своїх робітників з повагою, яка виховує продуманість та сильну мотивацію, означає дозволити їм певну самостійність. Робота з персоналом означає зростання та навчання разом, набування нових навичок та отримання нового досвіду. І знову ж таки, працівники будуть відчувати себе потрібними та почутими (рис. 3).

Зазначимо, що мотивація важлива як для людини, так і для бізнесу в цілому (рис. 4).

<i>Підвищена прихильність працівників</i>	• Коли працівники мотивовані працювати, вони, як правило, докладають максимум зусиль до завдань, які їм доручають
<i>Покращена задоволеність працівників</i>	• задоволеність працівників важлива для кожної компанії, оскільки це може призвести до позитивного зростання для компанії
<i>Постійний розвиток співробітників</i>	• Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей, саморозвитку особистості. Як тільки він досягне початкових цілей, то усвідомить чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що спонукає працювати на високому рівні
<i>Підвищення ефективності роботи працівників</i>	• Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати завдання та готовністю бажання його виконати.
<i>Дисципліна</i>	• мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе, вони відчують, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
<i>Знижується рівень плинності кадрів</i>	• це може призвести до зниження витрат на навчання та найм

Рис. 3. Опис переваг вмотивованих працівників

Джерело: складено автором на основі [26]

<i>Мотивація важлива для людини, оскільки:</i>	<i>Мотивація важлива для бізнесу, оскільки:</i>
<ul style="list-style-type: none">• мотивація допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей.• мотивована людина – задоволена роботою людини.• мотивація допоможе у саморозвитку особистості.• людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою.	<ul style="list-style-type: none">• чим сильніше мотивовані співробітники, тим сильніша команда.• чим більше особа працює в команді і є індивідуальний внесок працівника, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес.• краща адаптивність протягом періоду внесення змін, більше можливостей для адаптації та творчості.• мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення та прийняття нових викликів для самих себе, що, у свою чергу, буде підтримувати здорову конкуренцію на робочому місці.

Рис. 4. Важливість мотивації для працівника та бізнесу

Джерело: складено автором

Висновки. На основі проведеного дослідження досягнуто встановлену мету – визначено провідну роль мотивації персоналу у процесі розвитку підприємства та поглиблено теоретичні основи її сутності.

Мотивація – це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими є дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Мотивація є безперервним процесом, оскільки процес мотивації базується на необмежених потребах. Потреби, інтереси, мотиви, стимули, взаємопов'язані, і вони є рушійною силою для дії.

Управління підприємством базується на основі розвитку мотивації персоналу, що забезпечує як розвиток

персоналу, так і розвиток підприємства, для чого повинна бути сформованою відповідна система мотивації персоналу – як основна в системі управління підприємством. Розвиток підприємства, як головна мета його діяльності, відбувається за умови розвитку персоналу, який вмотивований до досягнення мети, яка стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування мотивації та відповідних їм форм і методів стимулювання.

Співробітники можуть залишатися лояльними до підприємства лише тоді, коли у них виникає відчуття участі в управлінні. Навички та ефективність співробітників завжди будуть на користь як працівникам, так і керівництву компанії, і це призведе до хорошого суспільного іміджу на ринку та високих результатів.

1. Базалійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. Т. 1. С. 152-156.
2. Бизнес-словарь. URL: <http://vocable.ru/dictionary/440/word/%CC%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%D2%F0%F3%E4%E0/>
3. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. М.: Мт-Пресс, 2000. – 268 с.
4. Булатов А. Экономика: глоссарий. 1999. URL: <http://vocable.ru/dictionary/421/word/%CC%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%F2%F0%F3%E4%E0/>
5. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 282 с.
6. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 2. С. 66-69.
7. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 25.00.03 «Державна служба» К., 2007. 465 с.
8. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
9. Дмитренко Г.А. Мотивація та оцінка персоналу. К.: МАУП, 2002. 248 с.
10. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf
11. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 78-83.
12. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
13. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс, 2006. 288 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
15. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників: навчальний посібник. К.: Знання, КОО, 1999. 556 с.
16. Малый экономический глоссарий. URL: <http://vocable.ru/dictionary/660/word/%CC%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
17. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
18. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Академія. 2000. Т. 1. 864 с.
19. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
20. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
21. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.

22. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf
23. Рухлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: [http://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рухлевич% 20Л. % 20І.pdf](http://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рухлевич%20Л.%20І.pdf)
24. Рудьєв В.А. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
25. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: практикум. СПб.: Спец. лит., 2007. 476 с.
26. Табу або свобода? Як прийнято стимулювати лояльність співробітників. URL: https://jobs.ua/rus/hr/manager/motivacija_personala/47
27. Темченко О.А. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах // Економічний аналіз. 2010. Вип. 7. С. 350-353.
28. Тужилкіна О.В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858>
29. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
30. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. URL: [http://ird.gov.ua/sep/ sep 20171 \(123\)/ sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep_20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf)
31. Чуланова О.Л. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 2. С. 128-138.
32. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учебник. М.: Мост, 2009. 224 с.
33. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства // Україна: аспекти праці. 2000. № 4. С. 25-32.
34. Энциклопедия трудового права. URL: [http://determiner.ru/dictionary/223/ word/%CC%CE%D2%C8% C2%C0%D6%C8%DF+% D2%D0%D3% C4%C0/](http://determiner.ru/dictionary/223/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF+%D2%D0%D3%C4%C0/)
35. Юрчишин В.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf
36. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management // Spring. 1986. V. 25 (1). P. 91-102.
37. Smith A. The wealth of nations. Aegitas, 2016. 685 p.

REFERENCES

1. Bazalijska, N.P. (2010). *Upravlinnya trudovoyu povedinkoyu pracivnika v zagalnij sistemi upravlinnya pidpriyemstvom* [Management of labor behavior of the employee in the general system of enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky University, Khmelnytsky, № 2.* 152 – 156. [in Ukrainian].
2. *Biznes-slovar. [Business dictionary]*. Retrieved from: <http://vocabulary.ru/dictionary/440/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%D2%F0%F3%E4%E0/> [in Ukrainian].
3. Bolt, G.J. (2000). *Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniyu sbytom.* [Practical guide to sales management]. Moscow, 268 [in Russian].
4. Bulatov, A. (1999). *Ekonomika: glossarij.* [Economics: a glossary]. Retrieved from: <http://vocabulary.ru/dictionary/421/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%F2%F0%F3%E4%E0/>. [in Russian].
5. Gerchikov, V.I. (2008). *Upravlenie personalom: rabotnik – samyj effektivnyj resurs kompanii: uchebnoe posobie.* [Personnel management: the employee is the most effective resource of the company: a textbook]. Moscow, 282 [in Russian].
6. Gonchar, O.I. & Lemesheva, T.H. (2009). *Motyvatsiia yak osnova formuvannia trudovoho potentsialu pidpriyemstva* [Motivation as the basis for the formation of the labor potential of the enterprise]. *Visnyk of Khmelnytsky National University – Bulletin of Khmelnytsky University, № 4.* 66-69. [in Ukrainian].
7. Goncharuk, N.T. (2007). *Upravlinnya kerivnim personalom u sferi derzhavnoyi sluzhbi Ukraini.* [Management of management personnel in the field of civil service of Ukraine]: dis. Doctor of Economics/ Sciences, Kiev, 465. [in Ukrainian].
8. Didenko, V.M. (2008). *Menedzhment: pidruchnik.* [Management: a textbook]. Kiev, 584. [in Ukrainian].
9. Dmitrenko, G.A. (2002). *Motivaciya ta ocinka personal.* [Motivation and evaluation of staff]. Kiev, 248. [in Ukrainian].
10. Dubovij, A.M. (2018). *Rozrobka programi motivaciyi i stimulyuvannya pracivnikiv promislovogo pidpriyemstva.* [Development of a program of motivation and incentives for employees of industrial enterprises]. Retrieved from: http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf [in Ukrainian].
11. Yelee, O.P. (2016). *Motivaciya innovacijnoyi diyalnosti personal.* [Motivation of innovative activity of personnel]. *Visnyk Zaporizhia State Engineering Academy – Economic Bulletin of Zaporizhia State Engineering Academy, Zaporizhia, № 2.* 78-83. [in Ukrainian].
12. Kapustyanskij, P.Z. (2007). *Motivaciya praci personalu v suchasnih umovah (organizacijno-upravlinskij aspekt).* [Motivation of personnel work in modern conditions (organizational and managerial aspect)]. Kiev, 154. [in Ukrainian].

13. Kovalenko, M.A. (2006). *Menedzhment trudovoyi aktivnosti pracivnikov pidpriyemstva*. [Management of labor activity of employees of the enterprise]. Kherson, 288. [in Ukrainian].
14. Kolot, A.M. (2011). *Motivaciya personalu: pidruchnik*. [Motivation of staff: a textbook]. Kiev, 397. [in Ukrainian].
15. Kredisov, A.I. (1999). *Menedzhment dlya kerivnikov: navchalnij posibnik*. [Management for managers: a textbook]. Kiev, 556. [in Ukrainian].
16. Malyj ekonomicheskij glossarij. [Small economic glossary]. Retrieved from: <http://vocabulary.ru/dictionary/660/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/> [in Ukrainian].
17. Meskon, M. (1997). *Osnovy menedzhmenta*. [Fundamentals of Management]. Moscow, 704. [in Russian].
18. Mochernij, S.V. (2000). *Ekonomichna enciklopediya*. [Economic encyclopedia]. Kiev, 864. [in Ukrainian].
19. Nizhnik, V.M. (2011). *Mehanizm motivaciyi visokoproduktivnoyi praci personalu pidpriyemstv: monografiya*. [Mechanism of motivation of highly productive work of personnel of enterprises: monograph]. Khmelnytsky, 210. [in Ukrainian].
20. Pokropivnij, S.F. (2001). *Ekonomika pidpriyemstva: pidruchnik*. [Economics of the enterprise: a textbook]. Kiev, 528. [in Ukrainian].
21. Pushkar, R.M. (2003). *Menedzhment: teoriya ta praktika: pidruchnik*. [Management: theory and practice: a textbook]. Ternopil, 490. [in Ukrainian].
22. Riznik, D.V. (2018). *Upravlinnya motivaciyeyu praci na pidpriyemstvah sanatorium-kurortnogo kompleksu*. [Management of work motivation at the enterprises of the sanatorium-resort complex]. Retrieved from: http://www.lute.lviv.ua/file/admin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf. [in Ukrainian].
23. Rihlevich, L.I. (2017). [Formation of the system of motivation of the personnel of the enterprise]. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рухлевич%20Л.%20І.pdf>. [in Ukrainian].
24. Rulev, V.A. (2012). *Formuvannya sistemi motivaciyi personalu pidpriyemstva*. [Personnel management: a textbook]. Kiev, 310. [in Ukrainian].
25. Semenov, A.K. & Nabokov, V.I. (2007). *Osnovy menedzhmenta: praktikum*. [Fundamentals of management: practicum]. St. Petersburg, 476. [in Russian].
26. Taboo or freedom? How to stimulate employee loyalty. Retrieved from: https://jobs.ua/rus/hr/manager/motivaciya_personala/47 [in Russian].
27. Temchenko, O.A. (2010). *Vrahuvannya motivacijnoyi skladovoyi pri rozrobci mehanizmu materialnogo stimulyuvannya robotnikov na promislovih pidpriyemstvah*. [Taking into account the motivational component in the development of the mechanism of material incentives for workers at industrial enterprises]. Economic analysis, № 7, 350-353. [in Ukrainian].

28. Tuzhilina, O.V. (2020). *Motivaciya ta stimulyuvannya praci v pidpriemstvah spozhivchoyi kooperaciyi Ukraini*. [Motivation and stimulation of work in the enterprises of consumer cooperation of Ukraine]. Retrieved from: URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858>. [in Ukrainian].
29. Kibanova, I. (2010). *Upravlenie personalom organizacii: uchebnoe posobie*. [Personnel management of the organization: a textbook]. Moscow, 695. [in Russian].
30. Cimbal Yu. S. (2017). *Pidvishennya efektyvnosti motivacijnih mehanizmiv u sistemi menedzhmentu organizaciyi*. [Improving the effectiveness of motivational mechanisms in the management system of the organization]. Retrieved from: URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf). [in Ukrainian].
31. Chulanova, O.L. (2016). *Metodika vnedreniya grejdinga v sistemu oplaty truda personala organizacii: principy, podhody, preimushstva, riski*. [Methods of implementation of grading in the system of remuneration of personnel of the organization: principles, approaches, advantages, risks]. *Actual problems of humanities and natural sciences*, № 2, 128-138. [in Ukrainian].
32. Shapiro, S.A. (2009). *Motivaciya i stimulirovanie personala: uchebnik*. [Motivation and stimulation of staff: a textbook]. Moscow, 224. [in Russian].
33. Shinkarenko, V.G. (2000). [System of motivational monitoring of employees of the enterprise]. *Ukraine: aspects of labor*, № 4, 25-32. [in Ukrainian].
34. *Enciklopediya trudovogo prava*. [Encyclopedia of labor law]. Retrieved from: <http://determiner.ru/dictionary/223/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF+%D2%D0%D3%C4%C0/>. [in Ukrainian].
35. Yurchishin, V. P. & Zaharchuk, D. V. (2018). *Motivaciya personalu v sistemi upravlinnya banku*. [Motivation in the bank management system]. Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf. [in Ukrainian].
36. Laurent, A. (1986). *The cross-cultural puzzle of international human resource management* V. 25 (1), 91-102.
37. Smith, A. (2016). *The wealth of nations*. Aegitas, 685.

Стаття надійшла до редакції 31.08.2021

Посилання на статтю: Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: 36. наук. праць, 2021. № 3 (76). С. 47-63. DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63.

Article received 31.08.2021

Reference a Journal Article: Pustovit Olena, Basuk Yelizaveta (2021). Essence of personnel motivation as a basis for enterprise development. Development of management and entrepreneurship methods on transport. 3 (76), 47-63. DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63.