

Ліпич Л. Г., д.е.н., професор  
Духневич Л. П., студент  
Східноєвропейський національний  
університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

## СУТНІСТЬ І ДІАЛЕКТИКА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Термін мотивація у вітчизняній науковій літературі став використовуватися відносно недавно. Його поява швидше було пов'язано з простим запозиченням, ніж з розумінням того змісту, який в нього вкладають при використанні в західній соціально-економічній, соціологічній та психологічній науках, що дотичні з управлінням.

Стимулювання в управлінні належить до методів впливу на трудову поведінку, а вплив – це завжди щось зовнішнє по відношенню до працівника. Важко уявити існування внутрішнього управлінського впливу. Він вже буде пов'язаний не з управлінням, а з самоуправлінням, яке будується на зовсім інших засадах, що виключають, наприклад, присутність адміністративно-організаційної складової звичайного управлінського процесу.

Стимул більшою мірою відповідав поняттю «винагороду», що засноване виключно на оплаті праці. У зв'язку з цим, він широко використовувався в тих концепціях управління, які прийнято називати класичними. Саме на підставі цієї концепції були створені основні методи і форми нормування і оплати праці, які існують і досі [1].

Але класична концепція управління в двадцятих роках почала витіснятися іншою, характерною особливістю якої стало зосередження більшої уваги на людині, а також усвідомлення людини і персоналу як особливого ресурсу, управління яким має докорінно відрізнитися від управління власне виробничими процесами і організацією [2].

Використання терміну «мотивація» стало явищем, яке можна характеризувати як взаємопроникнення наукових предметів і проблем, які вивчають різні області дійсності. Так, безсумнівно, термін «мотивація» прийшов в економіку і управління з психології та соціології, наук, що вивчають людину і суспільство.

Але, він зазнав значних змін саме в неокласичному розумінні. А саме, основним його змістом залишається те, що вкладалося традиційно в поняття «стимул», тобто надання управлінського впливу з метою змінити або, навпаки, підтвердити необхідну поведінку або діяльність.

Таким чином, стимул, як зовнішній вплив на людину з метою забезпечення більш високої індивідуальної продуктивності з урахуванням його потреб, становить основну, змістовну ознаку поняття мотивації.

Оскільки усвідомленою формою потреб людини є мотиви, то відразу ж постає питання про взаємозв'язок мотивації і мотивів. Зрозуміло, що мотивація і мотиви абсолютно різні за змістом поняття, хоча в даний час в управлінській літературі можна зустріти точки зору, що практично об'єднують ці поняття в

одне. Це має місце в тому випадку, коли мова йде не про мотивацію як складову частину управлінського впливу, а тоді, коли мається на увазі причина поведінки людини в зв'язку з його відносинами з організацією, структурами управління, керівниками тощо. В цих випадках вважають за краще вказувати не на мотиви, а мотивацію, оскільки цей термін видається менш суворим, розмитим, але охоплює широке поле відносин і зв'язків людини з оточуючою її виробничо-трудовою сферою.

Таким чином, термін «мотивація», будучи похідним від терміну «мотив» в неокласичній концепції управління, вміщує в себе поняття «стимул» і «стимулювання», але з ознаками, що визначають спрямованість стимулу на потреби окремого працівника або персоналу в цілому [3].

Однак, переорієнтація з поняття «стимул» на поняття «мотивація» з розвитком управлінської науки стала причиною або, у всякому разі, сприяла появі нових концепцій управління, в яких управління мотивацією стало займати одне з центральних місць, завдяки все більшого розуміння значущості людських ресурсів і людського капіталу в економіці всіх рівнів, починаючи від національної та до окремих робочих місць.

У сучасній управлінській літературі досить багато визначень терміну «мотивація», але ні в одному з них немає чіткого обґрунтування причин, в результаті яких відбувся перехід від терміну «стимулювання». На нашу думку, це розрізнення понять пов'язане виключно із залученням в стимулювання ознаки індивідуальності, в результаті чого весь процес стимулювання з механічної, що визначається виключно економічною і технічною доцільністю, стає складною управлінською діяльністю, пов'язаною не тільки з нормуванням і організацією оплати праці, але з аналізом затребуваності людиною пропонованих стимулів, з урахуванням їх актуальності для задоволення потреб, ряд яких в зв'язку з розвитком трудової діяльності, постійно зростає [4].

Таким чином, стимулювання як складова частина управління персоналом зберігаючи за собою основні, традиційні цілі і завдання, в якості мотивації покликане вирішувати в наступній тріаді: стимул - мотивація - мотиви.

Все це разом і можна назвати стимулюванням як однією зі складових управління, що повинна впливати на трудову діяльність і поведінку людини. Але коли мова йде про управління персоналом, тобто конкретними колективами, що діють в умовах підприємства, стимулювання конкретизується в поняття мотивації, оскільки стимули, які використовуються в процесі управлінської функції – стимулювання, повинні бути орієнтовані на індивідуальні та групові властивості і якості персоналу, якому вони власне і спрямовані.

До зовнішніх спонукальних сил, як уже було сказано, відносяться стимули. Стимули – це сили, які надають зовнішній вплив на людину з метою спонукати його до певної трудової поведінки, це можливість отримання коштів для задоволення своїх потреб в обмін на виконання певних дій. Під стимулом зазвичай і розуміють матеріальну винагороду встановленої форми, яка має цільову спрямованість. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні установки. Стимули

ж праці визначаються самим підприємством і по відношенню до кожної окремої людини є зовнішнім фактором.

Можна стверджувати, що для більш високого класу мотивів більшого значення набувають нематеріальні стимули. Але межа між матеріальними і нематеріальними стимулами розмита. Так, висока заробітна плата служить не лише джерелом задоволення фізіологічних потреб, а й публічним визнанням заслуг працівника, тобто має властивості нематеріального стимулу. Таким чином, один і той же стимул може відповідати різним класам мотивів і виконувати при цьому різні функції, а заробітна плата як і раніше залишається самим універсальним стимулом.

Процес використання різних стимулів для мотивації праці називається стимулюванням. Стимулювання принципово відрізняється від мотивації, але, як правило, не всі економісти вказують на дану відмінність. Зміст цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання є засобом, за допомогою якого здійснюється мотивація. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на людину для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді тощо). В цілому ж під стимулюванням мається на увазі створення умов, що забезпечують інтерес до праці, це процес використання конкретних стимулів на користь людини і підприємства.

Стимулювання включає мотивацію як складову частину управління, за допомогою якої в сучасних умовах здійснюється вплив на персонал з урахуванням їх конкретних характеристик. У зв'язку з цим термін мотивація більшою мірою відповідає змісту тієї практичної управлінської діяльності, яка спрямована на активізацію персоналу.

Відповідно, мотивація – це сфера діяльності не тільки зі сторони суб'єкта управління, але і зі сторони об'єкта, оскільки таким об'єктом є персонал. Тобто мотивація може бути свого роду поєднанням мотиваційних впливів зі сторони суб'єкта управління, і мотивації, що продукується власне конкретною людиною, професійною групою, різного ряду відносинами і організаційним середовищем, тобто за все, що пов'язано з активністю персоналу.

Однак визначення «мотивація» і «стимулювання» часто для керівників організацій є тотожними. І не рідко керівник ставлячи перед працівників будь-яке завдання і бажаючи отримати велику віддачу від працівника або за добре виконану роботу винагороджує його матеріально (стимулює), але при цьому не розуміє, чим поняття «мотивація» і «стимулювання» відрізняються один від одного. Однак ці визначення необхідно розрізняти, хоч вони і служать для досягнення однієї мети – підвищення ефективності праці працівників організації.

#### *Список використаних джерел:*

1. МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
2. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. Москва : Политиздат, 1986. 223 с.
3. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. Економічний вісник університету. 2010. № 2. С. 204.

4. Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 81–86. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html> (дата звернення 21.10.2019).

**Ліпич Л. Г.**, д.е.н., професор  
**Нискогуз І. О.**, студент  
Східноєвропейський національний  
університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

## **АКТУАЛЬНИЙ СТАН ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМАТИКИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління підприємствами постає перед нами у вигляді комплексного вчення, що, утім, відзначається фрагментарністю у окремих аспектах. Для вітчизняної науки управління підприємствами, що має певні відмінності від американської, європейської, японської моделей, обумовлені трансформаційним характером економіки, пострадянською спадщиною, перманентними кризовими явищами в економіці досі до кінця не сприйнятою видається концепція лідерства.

Історично концепція лідерства удосконалювалась на кожному з умовних етапів, на які прийнято ділити історію розвитку нинішньої цивілізації – від Античності до наших днів. Надамо коротку характеристику історії розвитку проблеми лідерства.

Історія досліджень лідерства простежується крізь призму праць філософів Античності. Геракліт вважав, що влада повинна належати тим, хто ставить спільні інтереси (славу) вище усього іншого. Демокріт осмислював архетип «героя» – лідера, котрий володіє особливими якостями. Сократ стверджував, що від наявності лідерських якостей правителя залежить благополуччя в державі. Платон узагальнив природні риси, що відрізняють можливих лідерів від решти громадян. Аристотель лідерство пояснював наявністю особливих рис. У Середньовіччі Святий Августин сформував заповіді для ідеального лідера та перелік рис, що узгоджується з християнським світобаченням, доповнив цей перелік Тома Аквінський, котрий наполягав, що лідер повинен скеровувати людей до загального блага. В добу Відродження глибоко осмислив концепцію лідерства

Н. Макіавелі у відомій праці «Государ» напрацював не лише вимоги до лідера, а й конкретні правила поведінки, що сприятимуть досягненню спільного блага. На етапі Просвітництва Т. Гобс наполягав на важливості урахування лідером інтересів тих, хто за ним слідує. Джерела влади лідера осмислені у працях Дж. Локка [1].

Слід відзначити, що основною тенденцією, до якої тяжіють усі дослідники проблематики лідерства, є визначення місця цього явища (чи управлінського процесу) у системі управління підприємствами незалежно від форми власності. У цьому контексті ключовий акцент здійснюється на розмежуванні керівництва (менеджменту) як узагальненого відображення об'єктивних процесів зміни якісних та кількісних характеристик усіх підсистем підприємства та лідерства, як