УДК 658.3.007:331.108.43

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-334-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-334-350)

Калінін Андрій Миколайович кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та управління персоналом, Центральноукраїнський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", вул. Варшавська, 2, м. Кропивницький, 25026, тел.: (0522) 27-50-07, <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

Колісніченко Роман Миколайович доктор політичних наук, доцент, директор, Центральноукраїнський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", вул. Варшавська, 2, м. Кропивницький, 25026, тел.: (066) 768-96-52, <https://orcid.org/0000-0003-2418-402X>

Гавриленко Олена Євгеніївна кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління персоналом, Центральноукраїнський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", вул. Варшавська, 2, м. Кропивницький, 25026, тел.: (0522) 27-50-07, <https://orcid.org/0000-0003-4958-8530>

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЕКОНОМІЧНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Анотація. Стаття присвячена актуальним проблемам дослідження сутності мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах їх ефективного управління. Розглянуто еволюцію наукових уявлень щодо розвитку мотивації. Виявлено існуючі труднощі у сфері забезпечення дисципліни праці, проблеми у сфері мотивації поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. Розкрито відмінності між поняттями «мотивація» та «стимулювання». На основі узагальнення теоретичних напрацювань вітчизняних та закордонних дослідників визначено та систематизовано економічні, психологічні та правові аспекти мотивації праці. Висвітлено приклади запровадження елементів матеріальної та нематеріальної мотивації (конкурентна заробітна плата, самостійний вибір робочого графіку, дистанційна робота, оплата навчання, планування кар'єри, медичне обслуговування, страхування життя та здоров'я працівників, пільгові кредити співробітникам), а також розглянуто можливі покарання у вигляді позбавлення премій, зменшення відсотка доплат та надбавок, зняття стимулюючих заходів.

Розглянуто диспозиційну та ситуативну мотивацію як аналог внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки особистості. Наведено діагностику мотивації професійної діяльності для встановлення рівня сатисфакції потреб працівників. Запропоновано використовувати сучасний та соціально

відповідальний інструмент звільнення як аутплейсмент.

На думку авторів, запровадження всього різноманіття інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації на українських підприємствах стримується обмеженими ресурсами, неготовністю до змін з боку керівництва й працівників. Проте в епоху четвертої промислової революції та ринкової конкуренції неможливо залишатися осторонь світових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, тому вітчизняні роботодавці мають бути соціально відповідальними та готовими до інновацій та позитивних змін.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, праця, методи мотивації, персонал підприємства, регулювання, правовідносини.

Kalinin Andrii Mykolaiovych Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D), Associate professor, Head of the department of economics and personnel management, Central Ukrainian Institute of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management", Varshavska St., 2, Kropyvnytsky, 25026, tel.: (0522) 27-50-07, <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

Kolisnichenko Roman Mykolajovych Doctor of Political Sciences, Associate professor, Director, Central Ukrainian Institute of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management", Varshavska St., 2, Kropyvnytskyi, 25026, tel.: (0522) 27-50-07, <https://orcid.org/0000-0003-2418-402X>

Havrylenko Olena Yevheniivna Candidate of Economic Sciences (Ph.D), Associate professor of the department of economics and personnel management, Central Ukrainian Institute of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management", Varshavska St., 2, Kropyvnytsky, 25026, tel.: (0522) 27-50-07, <https://orcid.org/0000-0003-4958-8530>

MOTIVATION OF WORK IN MODERN CONDITIONS: ECONOMIC, PSYCHOLOGICAL AND LEGAL ASPECTS

Abstract. The article is devoted to topical problems of research of motivation work essence at the enterprises in modern conditions of their effective management. The evolution of scientific ideas about motivation development is considered. The existing difficulties in the field of ensuring labor discipline, problems in the field of motivating the behavior of participants in labor relations with the help of law stimuli. The differences between the concepts of "motivation" and "stimulation" are revealed. Based on the generalization of theoretical developments of domestic and foreign researchers, economic, psychological and legal aspects of work motivation are identified and systematized. There are examples of the implementation of material and non-material motivation elements (competitive salary, independent choice of work schedule, distance work, tuition fees, career planning, medical care, life and health insurance, soft loans to employees), as well as possible penalties in

the form of deprivation of bonuses, reduction of the percentage of surcharges and allowances, removal of incentives.

It is considered dispositional and situational motivation as an analogue of internal and external determination of personality behavior. The diagnosis of professional motivation to establish the level of satisfaction of employees' needs is given. It is proposed to use a modern and socially responsible tool of dismissal as outplacement.

According to the authors, the introduction of a variety of tools of material and non-material motivation in Ukrainian enterprises is constrained by limited resources, unwillingness to change on the part of management and employees. However, in the era of the fourth industrial revolution and market competition, it is impossible to stay away from global trends in human resources management, so Ukrainian employers should be socially responsible and ready for innovation and positive change.

Keywords: motivation, stimulation, work, methods of motivation, enterprise personnel, regulation, law relations.

Постановка проблеми. Протягом останніх років на українському ринку праці спостерігається чимало проблем, пов'язаних з людськими ресурсами, серед яких можна назвати: відтік кваліфікованих і талановитих кадрів закордон, невмотивованість та розчарування фахівців, що залишаються в країні, їхня зосередженість на економічних стимулах праці через низький рівень життя та зневіру у перспективах вітчизняної економіки, недостатня ефективність вітчизняного менеджменту, трудових правовідносин, технологій залучення, утримання й вивільнення персоналу.

Крім того, пандемія Covid-19, що розпочалася в кінці 2019 р., змінила реалії ринку праці у багатьох країнах. Локдауни, що були оголошені у більшості країн світу, змусили компанії відмовитися від обов'язкової присутності працівників в офісах, багато співробітників було переведено на віддалену роботу, з'явилася необхідність у швидкому освоєнні нових інформаційних технологій, а до мотиваційних пакетів для співробітників додалися потреби в оновленні комп'ютерної техніки, страхування здоров'я та життя. Пережити пандемію вдалося далеко не всім суб'єктам ринку, багато дрібних фірм та підприємств були змушені закритися і розірвати трудові відносини зі своїми працівниками. Тож реалії сьогодення потребують від організацій та підприємств швидкого реагування на внутрішні та зовнішні виклики, готовність підлаштовуватися під наявні умови, мотивувати працівників по-новому, враховуючи останні тенденції в управлінні персоналом та ускладнення умов ведення господарської діяльності.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають економічні, психологічні та правові аспекти мотивації праці в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації праці присвячено достатньо публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Особливе місце у дослідженнях питань трудової мотивації посідають роботи М. Армстронга, М. Альберта та Ф. Хедоурі, В. Врума, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, В. Оучі, М. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін. Окремі аспекти мотивації трудової діяльності досліджувалися такими російськими вченими, як В. Герчиков, С. Гришаєв, А. Журавльов, А. Кібанов, І. Мусаелян, В. Позняков, Ю. Сливницький, А. Чирікова та ін.

Серед українських науковців, які досліджували особливості мотивації персоналу на підприємствах, слід назвати Е. Бойченко, О. Гребінчук, О. Дадія, Л. Дорошенко, Л. Згалат-Лозинську, А. Калину, А. Колота, Т. Костишину, О. Крушельницьку, О. Магопєць, С. Маклакова, Д. Мельничука, Г. Назарову, В. Нижника, М. Семикіну, І. Ушакову-Кирпач, С. Цимбалюк та ін.

Актуальними є дослідження науковців в галузі права, які вивчали мотивацію правової поведінки, правові стимули в механізмі правового стимулювання, серед них: С. Венедіктов, Р. Калюжний, І. Лазор, О. Лапка, О. Леонідова, С. Кожушко, Т. Пікуля, М. Смолярова, В. Тимошенко та ін.

Разом з тим, постійне ускладнення процесів управління людськими ресурсами, поява нових проблем трудової мотивації, вимагають подальшої систематизації і вдосконалення економічних, психологічних та правових аспектів мотивації праці та актуалізують подальші наукові розвідки з вибраної проблематики. Вирішенню цієї проблеми і присвячена дана стаття.

Метою статті є дослідження мотивації праці в сучасних умовах та з'ясування її економічних, психологічних та правових аспектів.

Виклад основного матеріалу. Мотивація праці є важливим фактором розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Мотивація праці є досить досліджуваним явищем. У ХХ ст. з'явилися наукові теорії, які пояснюють сутність мотивації, способи впливу на неї та її значення для сучасного менеджменту. У подальшому ці теорії розвинулися та набули системних обрисів. Як справедливо зазначила І. Гринько, «в останні десятиліття питання, пов'язані з мотивацією працівників, настільки ускладнилися, а науковці накопичили такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація праці почала формуватися як самостійний науковий напрям в межах загальної теорії управління персоналом» [1, с. 197].

Сьогодні величезна кількість теоретичних доробок у цьому напрямку свідчить про неабиякий інтерес до питання мотивації трудової діяльності. Вивчення різноманітних теорій та концепцій мотивації дозволяє стверджувати, що єдиного підходу до розуміння таких понять як «мотивація», «стимулювання», «мотив» і «стимул» сьогодні не існує. Останнім часом багато дослідників при визначенні мотивації використовують міждисциплінарний підхід. Вони розглядають мотивацію праці з точки зору психології, соціології, економіки, права та інших наук.

Етимологія поняття «мотивація» (англ. «motivation») походить від франц. «motif» – «спонукання» та латинського «movere», що означає «рухати»,

«штовхати». Аналіз наукових джерел свідчить, що вперше у 1813 року термін «мотивація» запровадив у науковий обіг німецький філософ А. Шопенгауер у своїй роботі «Про чотириакісний корінь закону достатньої підстави». Відповідно до його теорії, мотивація – це причинність, що витікає зсередини [2, с. 128].

У відомій книзі американських учених М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі «Основи менеджменту» зазначено, що мотивація – це процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації [3, с.24].

Відомий економіст А. Кібанов розглядає мотивацію як «внутрішній процес, що відбувається під впливом потреб у благах і виражається у формуванні мотиву поведінки особистості з метою активізації трудової діяльності на основі суспільного поділу праці та розвитку приватної власності» [4, с.21]. На погляд Ю. Бойко та М. Коробкіної, мотивація є процесом вибору та обґрунтуванням способу участі людини у виробничій діяльності [5, с. 236].

С. Шапіро розглядає мотивацію як «процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у певній роботі, що здійснюється узгоджено з цілям підприємства, а також комплекс заходів, що використовується менеджментом для підвищення ефективності праці персоналу» [6, с. 6].

На думку А. Колот, мотивація є «сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення власних цілей і цілей організації». Іншими словами, мотивація є сукупністю мотивів, що впливають на поведінку [7, с. 56].

І. Мушкін досліджує поняття мотивації з точки зору управління, і вважає, що мотивація має подвійну природу: по-перше, вона є функцією керівництва, що має створити у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства, а по-друге, має здійснювати прямий і непрямий вплив на персонал для зміни його орієнтації та інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на його основі трудового потенціалу [8, с. 44].

Багатогранність визначення поняття «мотивація» підкреслюють О. Крушельницька та Д. Мельничук, які відзначають його подвійну природу: з одного боку, мотивація є системою (тобто розглядається в контексті формування мотиваційної системи одного або декількох працівників), а з іншого – процесом, і вона може бути визначена як довготерміновий вплив на працівників з метою зміни їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до цілей організації [9, с. 26].

Узагальнення різних підходів до розуміння мотивації знаходимо у дослідженні О. Прокопенко [10, с. 27]:

- 1) мотивація як внутрішні фактори, що детермінують поведінку людини;
- 2) мотивація як процес зовнішнього впливу на поведінку людини;
- 3) мотивація як психологічний стан людини, що детермінує її поведінку;

- 4) поєднання підходів 1 і 2;
- 5) розрізнення підходів 1 і 2;
- 6) розрізнення підходів 2 і 3.

Протягом останніх 20 років юридична наука також значно посилила увагу до правових аспектів мотивації та стимулювання праці в межах трудового права. Зокрема, М. Смолярова досліджувала мотивацію поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів [11].

Враховуючи вищенаведені твердження вчених, нами розглядається мотивація як певне соціальне, економічне, психологічне та правове явище, що під впливом соціальних, економічних, організаційних, психологічних, правових та ін. чинників спонукає людину до певних дій.

Досить часто термін «мотивація» підміняється терміном «стимулювання». Обидва терміни тлумачаться як спонукання працівника до певної діяльності. Зокрема, у більшості випадків радянські науковці розглядали мотивацію у контексті психології як науки, а стимулювання відносили до економічного вчення. На наш погляд, це не зовсім коректно, адже ці поняття є різними за своєю природою: в той час як мотивація характеризується внутрішніми причинами діяльності, стимулювання зазвичай має зовнішній характер. Крім того, мотивація і стимулювання різняться за тривалістю та ефективністю. Вважається, що мотивація має триваліший характер, стимулювання ж має тимчасовий ефект.

Різниця між цими поняттями ґрунтовно досліджена у роботі С. Сардака, в якій наводяться такі їх відмінності як межі застосування, час проведення заходів, напрями впливу відношення до праці та ін. Зокрема він підкреслює, що мотивація, на відміну від стимулювання, характеризується тривалістю, спрямована на спонукання працівників до сумлінної праці через вплив на їх психологічний стан, а стимулювання є вужчим за поняття мотивації і реалізується в межах загальної політики мотивації на підприємстві [12, с. 46].

Відмінність між стимулюванням і мотивацією можна відстежити на прикладі понять «стимул» і «мотив». Зазвичай, до стимулів відносять певні блага, в той час як мотивами є прагнення людини отримати їх, тобто стимули можуть бути дієвими інструментами впливу на персонал в процесі розвитку його мотивації. Крім того, мотивація і стимулювання різняться за своєю спрямованістю – в той час як мотивація спрямована на зміну існуючого положення, стимулювання – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [13, с. 220]. Об'єднує поняття «мотивація» та «стимулювання» кінцева мета у вигляді досягнення очікуваного результату, в основу якого покладено задоволення потреб (матеріальних, нематеріальних) та інтересів як працівника, так і роботодавця. В подальшому нами розглядаються головні важелі мотивації у вигляді стимулів та мотивів. У свою чергу, стимули є інструментами, що викликають дію певних мотивів.

На думку Т. Жолонко та О. Гребінчук, правильно побудована система мотивації в межах організації виконує низку таких важливих завдань [14, с. 25]:

- дає змогу залучити й утримати цінні кадри;
- підвищує результативність роботи працівників;
- стимулює трудову активність за допомогою системи винагород і покарань;
- формує організаційну культуру на підприємстві, систему цінностей у трудовому колективі;
- доповнює бренд організації як роботодавця;
- покращує морально-психологічний клімат у колективі та стан працівників за допомогою визнання результатів їх трудової діяльності;
- зміцнює стабільність колективу, командний дух та забезпечує синергетичний ефект від командної взаємодії [15].

Як відомо, мотивація праці є важливим елементом системи управління персоналом на будь-якому підприємстві та у будь-якій організації. Система мотивації повинна бути гнучкою та прозорою для кожного працівника – від цього залежить стане вона мотивуючим чи демотивуючим фактором. Корисним для побудови системи мотивації стане визначення типу працівників, який переважає в компанії – завдяки цьому можна буде запропонувати рекомендації щодо оптимальних умов, при яких буде максимальна віддача. Знання поведінкових типів працівників допоможе не тільки забезпечити ефективне запровадження відповідної системи мотивування, але й полегшити запровадження будь-яких змін на підприємстві. Існує безліч методів мотивації та стимулювання персоналу, проте система мотивації буде найбільш ефективною тоді, коли вона охоплює різні форми і методи мотивації, враховує особливості діяльності підприємства, характер виробництва і умови праці, корпоративну культуру, структуру та особливості трудового колективу, потреби працівників, ситуацію на ринку праці. Якщо працівники будуть вмотивованими, вони будуть зацікавленими у роботі, а отже вирішуючи загальні цілі підприємства, зможуть задовольнити особисті потреби та свідомо обрати високий рівень правомірної трудової поведінки.

На основі узагальнення теоретичних напрацювань вітчизняних та закордонних дослідників розглянемо економічні, правові та психологічні аспекти мотивації праці в сучасних умовах.

Економічний аспект мотивації праці заснований на реалізації економічних інтересів працівника та полягає в отриманні справедливої винагороди (вигоди) за працю, внаслідок якої людина може забезпечити собі та своїй сім'ї низку економічних та соціальних благ, що дозволить їй зайняти певне місце в соціальній структурі колективу та суспільства. Економічна мотивація, як і інші форми мотиваційної діяльності, повинна бути пов'язана з особистим внеском кожного працівника, будь то індивідуальна або групова робота при цьому, працівник повинен знати, що завжди заохочуються додаткові зусилля. Водночас, керівник повинен бути впевнений, що ці зусилля, як мінімум, покривають його витрати на виплату премій та інших видів матеріального стимулювання.

Багато керівників вважають, що велика частина співробітників працює для задоволення своїх економічних потреб. Дійсно, у багатьох випадках саме економічна мотивація приводить до успіху підприємства (організації). Тут можуть бути різні варіанти: пайова участь у прибутку, премії, виплати за продуктивність, відрядна оплата тощо. Премії можуть залежати від обсягу продукції, що випускається, її якості. Вони не повинні бути занадто загальними і поширеними, інакше їх будуть сприймати як звичайну заробітну плату в звичайних умовах.

Дослідники А. Ручка та М. Сакада зосереджують увагу на тому, що на практиці у процесі стимулювання праці, в якості стимулів використовуються різні трудові і соціальні гарантії, переваги, пільги, компенсації, права матеріального характеру, які можуть не мати прямого грошового вираження [16, с. 60].

Наприклад, матеріальне заохочення працівників впливає на плинність кадрів і забезпечує стабільність трудового колективу. На підприємстві, де рівень плинності кадрів є низьким, роботодавець зменшує витрати на найм та адаптацію нових співробітників, а вивільнені кошти може спрямувати на розвиток виробництва, що позитивно відобразиться на конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляє організація. Конкурентна заробітна плата дозволить залучити та утримати високопродуктивних співробітників, кваліфікованих і досвідчених, які будуть ефективно працювати на благо підприємства. Крім заробітної плати, до матеріальних стимулів також відносяться додаткові виплати, медичне обслуговування, страхування життя та здоров'я працівників, оплачуваний відпочинок та ін. Дедалі популярнішими стають такі методи як компенсаційна система оплати праці, оплата навчання, пільгові кредити співробітникам та інші заходи, розраховані на тривалу кар'єру працівника на підприємстві. Крім очевидних переваг, ці методи дозволяють зменшити витрати на контрольні функції за трудовою діяльністю, адже підвищують рівень лояльності працівників та розраховані на підвищення мотивації у персоналу, що становить «ядро» компанії.

Крім матеріального стимулювання економічний вид мотивації передбачає і застосування покарання (санкції) у вигляді позбавлення або зменшення розміру премії внаслідок причин, які пов'язані з виробничою діяльністю підприємства, з порушенням трудової дисципліни тощо [17].

Враховуючи наукові напрацювання вище зазначених дослідників, систематизуємо та розглянемо економічні методи мотивації (Табл. 1).

Таблиця 1

Економічні методи мотивації

<i>заохочення (винагороди)</i>	
матеріально-грошове (пряме)	заробітна плата, індексація зарплати, премії, надбавки, доплата за особливі умови праці, креативність, раціоналізаторську пропозицію та винахідництво, участь в розподілі прибутків, матеріальна допомога, оплата навчання (у випадках, не передбачених законом), надання додаткових оплачуваних днів до відпустки, зменшення тривалості робочого дня (тижня, року) та ін.
матеріально-грошове (непряме)	пільги, доплата (за стаж, науковий ступінь, вчене звання тощо), компенсації (безкоштовний проїзд; амортизація та компенсація витрат на паливо у разі використання особистого автотранспорту; надання службового автотранспорту; оплата мобільного зв'язку; доставка працівників на роботу і з роботи тощо), оплата санаторно-курортного лікування, абонементів (спортивні, культурно-розважальні заклади), забезпечення безкоштовним житлом іногородніх, компенсація витрат на житло чи оренду житла (у випадках, не передбачених чинним законодавством), забезпечення безкоштовним харчуванням, компенсація витрат на харчування (у випадках, не передбачених чинним законодавством), медичне страхування, недержавне пенсійне страхування, можливість отримання безвідсоткової позики, знижок на продукцію, яку випускає підприємство для своїх працівників та ін.
матеріально-соціальне (негрошове заохочення)	службово-кваліфікаційне просування, відгули, вибір зручного часу відпустки, надання можливості виконувати окремі види роботи вдома, вільний (гнучкий) графік роботи, створення умов відпочинку, покращення умов праці, корпоративне навчання, забезпечення високого рівня охорони праці та ін.
<i>покарання (санкції) у вигляді позбавлення премій, зменшення відсотка доплат та надбавок, зняття стимулюючих заходів</i>	
пов'язане з виробничою діяльністю	зниження якості продукції, порушення термінів виконання (здачі) робіт, допущення браку з вини працівника, порушення технологічного процесу виробництва, допущення працівником помилок або фальсифікації звітності, обґрунтовані претензії (скарги) щодо роботи працівників з боку клієнтів, нестача (пропажа), знищення (псування) матеріальних цінностей та ін.
пов'язане з порушенням трудової дисципліни	несвоєчасне виконання трудових обов'язків, нераціональне використання робочого часу, прогули, запізнення на роботу (у тому числі після обідньої перерви), залишення робочого місця без поважних причин, недотримання працівником інструкцій з охорони праці, пожежної безпеки та ін.

Джерело: складено авторами на основі даних [16, 17]

За допомогою економічних методів відбувається матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Економічні методи мотивації є елементами загального економічного механізму, за допомогою яких відбувається прогресивний розвиток підприємства (організації).

Отже, економічний аспект мотивації праці базується на реалізації економічних інтересів як роботодавців щодо ефективного управління персоналом та розвитку підприємства, так і працівників щодо отримання стимулюючої винагороди за виконану роботу. Економічна мотивація є справді дієвим, але не єдиним способом задоволення потреб та реалізації інтересів працівників. Разом з економічною мотивацією на підприємстві доцільно застосовувати способи нематеріального заохочення працівників, спрямованих на врахування їхніх психологічних особливостей.

Психологічний аспект мотивації праці базується на системі спонукальних факторів (потреби, мотиви, стимули, цілі, наміри, інтереси, цінності, світогляд особистості тощо) та ситуативних факторів (особливості професійної діяльності, кваліфікаційні вимоги, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та ін.), що детермінують поведінку працівників.

В той же час, дослідниця трудових процесів та економіки праці А. Калина зазначила, що мотивацію слід трактувати як форму актуалізації життєво важливих мотивів поведінки персоналу в умовах виробництва, що характеризується структурою загальних та індивідуальних особливостей психології поведінки індивіда [18, с. 262].

На думку І. Баклицького, автора підручника «Психологія праці», будь-яку форму поведінки особистості можна пояснити як внутрішніми, так і зовнішніми причинами. Під внутрішніми причинами розуміються психологічні властивості суб'єкта поведінки, а під зовнішніми причинами – умови та обставини його професійної діяльності. Психологічні внутрішні фактори працівника, які визначають його оціночну сферу та схильність до певного характеру чіткої послідовності поведінкових актів, називають особистісними диспозиціями (від лат. «dispositio» – «розташування»). У цьому випадку йдеться про диспозиційну та ситуативну мотивацію як аналог внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки. З одної сторони, диспозиційна та ситуативна мотивації є відокремленими. З іншої сторони, диспозиції можуть актуалізуватися під впливом відповідної ситуації та навпаки. Активізація зазначених диспозицій (потреб, мотивів, стимулів тощо) призводить до зміни відношення суб'єкта до ситуації. З огляду на це треба визначити ситуацію не фізично, а психологічно, оскільки вона передається суб'єктові в його сприйманнях і переживаннях, тобто як працівник її сприймає, аналізує, інтерпретує, оцінює, а, отже, і діє [19].

З метою діагностики мотивації професійної діяльності, нами використовується методика К. Замфіра в модифікації А. Реана [20]. Ця методика базується на концепції внутрішньої та зовнішньої мотивації. Наприклад, якщо для особи має значення діяльність сама по собі, тоді слід

говорити про внутрішній тип мотивації. У разі, коли мотивація професійної діяльності ґрунтується на прагненні до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви кар'єрного просування, соціального престижу, зарплати тощо), тоді прийнято говорити про зовнішню мотивацію. У свою чергу, зовнішні мотиви поділяються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Порівняно із зовнішніми негативними мотивами зовнішні позитивні мотиви є більш ефективними та бажаними.

На підставі анкетного опитування за п'ятибальною шкалою (Табл. 2) розраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації за формулами 1, 2, 3.

Таблиця 2

Визначення мотивації професійної діяльності

п/н	Мотиви професійної діяльності	Бали				
		1	2	3	4	5
1	Заробітна плата					
2	Прагнення до кар'єрного зростання					
3	Прагнення уникнути критики з боку керівника та (або) колег					
4	Прагнення уникнути можливих покарань та (або) неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги з боку інших					
6	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7	Можливість найбільш повної самореалізації у професійній діяльності					

$$ВМ = \frac{\text{оцінка п. 6} + \text{оцінка п. 7}}{2} \quad (\text{формула 1})$$

$$ЗПМ = \frac{\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5}}{3} \quad (\text{формула 2})$$

$$ЗНМ = \frac{\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4}}{2} \quad (\text{формула 3})$$

В даному випадку, показник виразності кожного типу мотивації буде відповідати числу, що укладене в межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове число). Мотиваційний комплекс особистості (МКО) працівника можна визначити, використовуючи дані отриманих результатів. МКО – це тип співвідношення між собою трьох типів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ.

До найбільш оптимальних мотиваційних комплексів слід відносити такі

два типи поєднань: $BM > ЗПМ > ЗНМ$ і $BM = ЗПМ > ЗНМ$. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип $ЗНМ > ЗПМ > BM$. Між вищезазначеними комплексами перебувають проміжні, інші мотиваційні комплекси. Якщо дії зовнішньої позитивної та негативної мотивації мають контролюючий характер і сприймаються працівниками як тиск та (або) примус до певної поведінки, то вони пригнічують внутрішню мотивацію, задоволеність та інтерес до професійної діяльності.

У свою чергу, не достатній рівень заробітної плати може компенсуватися працівникам через надання зручного графіку роботи, можливістю поєднувати цю роботу з іншими благами: велика оплачувана відпустка, встановлення корисних зв'язків, досягнення соціального визнання та поваги, можливості для самореалізації, індивідуальний внесок у спільний успіх, планування кар'єри, делегування працівникам управлінських повноважень, розширення їхньої участі у прийнятті управлінських рішень, підвищення персональної відповідальності кожного співробітника та надання права вибору щодо методів вирішення поставлених задач, престижністю професії тощо. Досить цікавим методом управління мотивацією є модульна система компенсації вільним часом, яка полягає у компенсації працівникам відпрацьованих понаднормово або недефективно годин вільним часом у зручний для них період.

У своєму дослідженні А. Реан [20] робить висновок, що задоволеність професією має значну співвіднесеність з оптимальністю МКО працівника (позитивний значущий зв'язок, $r = + 0,409$), а саме: задоволеність працівника обраною професією тим вища, чим оптимальний у нього МКО (високий рівень BM та $ЗПМ$, і низьки – $ЗНМ$). Також існує і негативна співвідносна залежність між оптимальністю МКО та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв'язок значущий, $r = - 0,585$).

Слід зазначити, що можливість зниження рівня емоційної нестабільності особистості матиме місце у тому випадку, коли активність працівника у більшій мірі мотивується змістом професійної діяльності, бажанням досягти у ній певних позитивних результатів та прагненням реалізувати себе (оптимальний МКО). Проте дуже часто в основі емоційної нестабільності людини знаходяться психогенні (від грец. «psychogen» – душевно зумовлені; наприклад, відомі фізіологічні прояви як серцебиття від страху тощо) мотиви такі як: страх бути ущемленим, приниженим, непомітним іншими; страх перед незадоволеністю і власною слабкістю; страх перед критикою та відмовою; страх зробити помилку або зазнати невдачі; страх потрапити у скрутне становище та ін. Враховуючи даний факт, рівень емоційної нестабільності має схильність до підвищення в тому випадку, коли працівник дедалі більше керується у своїй професійній діяльності психогенними мотивами, які починають переважати як над мотивами, що пов'язані з цінністю самої професійної діяльності, так і $ЗПМ$.

Корисним для побудови системи мотивації стане визначення типу працівників, який переважає в компанії – завдяки цьому можна буде

запропонувати рекомендації щодо оптимальних умов, при яких буде максимальна віддача. Знання типів мотивації працівників допоможе не тільки забезпечити ефективне запровадження відповідної системи мотивування, але й полегшити запровадження будь-яких змін на підприємстві.

У практиці управління мотивацією бажано використовувати наступні психологічні правила, рекомендовані дослідниками з психології праці та управління персоналом: позитивні підкріплення є ефективнішими та конструктивнішими за негативні, особливо у довгостроковій перспективі; заохочення має бути конкретним, здійснюватися без затримок – чим більше часовий проміжок між результатом та стимулом, тим менший від нього ефект; великі та нечасті заохочення викликають скоріше заздрість та конкуренцію в колективі, в той час як невеликі і часті мають максимальний ефект та ін. Таким чином, врахування психологічного аспекту мотивації праці персоналу дозволяє ефективно здійснювати психологічний супровід кадрової роботи та вдало використовувати інструмент оптимізації трудової поведінки працівників.

Слід пам'ятати, що ефект від мотиваційних заходів досить важко оцінити, адже він має не тільки економічні та соціально-психологічні наслідки, але і вплив законодавчого підґрунтя. Наприклад, законодавство України забороняє використання найманої праці без юридичного оформлення працевлаштування та інших трудових відносин.

Правовий аспект мотивації праці базується на забезпеченні законності та правопорядку, регулюванні трудових правовідносин між працівником та роботодавцем і надання їм стабільності та захищеності, співвідношенні різноманітних правових засобів впливу на формування правомірної поведінки працівників та забезпеченні їхнього правового стимулювання.

Правовий аспект мотивації праці здійснюється на основі таких організаційно-адміністративних методів: організаційно-стабілізуючі методи, обов'язкові для виконання (закони, статuti, правила, державні стандарти та ін.); методи організаційного впливу, що діють всередині організації (регламентації, інструкції, організаційні схеми, нормування праці); розпорядчі заходи (накази, розпорядження, методи дисциплінарного впливу).

Свого часу ще О. Пашков і В. Ротань зазначили, що у формуванні ставлення до праці роль трудового права полягає: 1) в регулюванні зовнішніх матеріальних, соціальних і психологічних умов життєдіяльності в процесі праці, а значною мірою – і умов життєдіяльності поза працею; 2) в наданні людині можливості вибору варіантів поведінки, що значною мірою відповідають меті формування ставлення до праці, а також у зобов'язанні до такої поведінки та її стимулюванні [21, с. 218].

Розв'язання проблем у сфері мотивації поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів полягає у заохочуванні до правомірної поведінки в результаті якої задовольняються відповідні потреби та інтереси як працівника, так і роботодавця в цілому.

Розглянемо ситуацію, коли мотивація здійснюється за рахунок заздалегідь обіцяних позитивних наслідків, які зазвичай законодавчо закріплені, однак за працівником залишається право вибору варіанту поведінки.

Наприклад, роботодавець не має права примушувати весь колектив підприємства виходити на роботу у вихідний або святковий (неробочий) день. Виконання роботи в зазначені дні є можливим за участю лише окремих працівників. В запиті роботодавця за погодженням профспілки стосовно залучення працівників до роботи у вихідні або святкові (неробочі) дні потрібно записати відомості про вказаних працівників (прізвища, імена та по батькові, посади, відділи тощо). Залучення працівників до роботи у вихідні або святкові (неробочі) дні здійснюється за письмовим наказом керівника із зазначенням виду компенсації за вказану роботу). Згідно зі ст. 72 Кодексу законів про працю України (КЗпПУ) робота у вихідний день може компенсуватися, за згодою сторін, наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі. Оплата за роботу у вихідні або святкові (неробочі) дні здійснюється у відповідності до ст. 107 КЗпПУ [22].

Ще одним прикладом регулювання трудових правовідносин і надання захищеності працівнику з боку роботодавця є сучасна технологія аутплейсменту. Аутплейсмент (англ. «out» – «поза», «place» – «місце»; «outplacement» – працевлаштування звільнених) – це процедура, яка допомагає співробітнику, який потрапляє під звільнення, знайти нове місце роботи за сприяння колишнього роботодавця. Основна мета програми аутплейсменту полягає в психологічній підтримці звільнених співробітників і наданні їм допомоги правового характеру в процесі адаптації до мінливих умов ринку праці. Особливість аутплейсменту у тому, що ця послуга надається не тим працівникам, яких звільняють внаслідок порушення трудової дисципліни та невиконання ними своїх обов'язків або коли вони йдуть за власним бажанням. Це відбувається у разі скорочення персоналу, ліквідації чи реорганізації підприємства, тобто коли сторони трудового договору взаємно задоволені поточними трудовими відносинами, але об'єктивні обставини змушують їх достроково розірвати трудовий договір (контракт).

Використання технології аутплейсменту у вітчизняній практиці є вкрай актуальним не тільки заради збереження репутації роботодавця та можливості зменшення ризиків судових витрат та інших юридичних ускладнень підприємства, але і через зменшення негативних економічних, соціально-психологічних наслідків процедури скорочення (звільнення) для працівників.

Заслуговує на увагу той факт, що мотивація поведінки суїцидентів в Японії та в США переважно пов'язані з втратою роботи [23]. За словами психолога А. Даневич, соціально-економічні фактори пандемії Covid-19 значно вплинули на психологічний та емоційний стан громадян України у 2021 р. Люди перебувають у постійному стресі через обмеження, страх втратити роботу або близьких, захворіти [24].

Саме тому соціально відповідальний роботодавець в Україні має опанувати технологію аутплейсменту, що допоможе йому вирішити морально-етичні сторони питання про звільнення, зменшить негативний вплив процедури скорочення на інших працівників, зменшить витрати пов'язані із скороченням працівників та надасть захищеності працівнику в контексті трудових правовідносин тощо.

Отже, необхідність розробки механізму правового захисту та забезпечення ефективності впливу правових стимулів на свідомість особи сприятиме підвищенню рівня мотивації правомірної та активної поведінки працівників.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене можна сказати, що мотивація праці базується на прийнятті роботодавцем кожного працівника як особистості, зі специфічними потребами та можливостями. Ефект від мотиваційних заходів по одинці досить важко оцінити, адже він має економічні, соціально-психологічні та правові наслідки. Мотивація праці в сучасних умовах є важливим фактором розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Від вмотивованості трудової поведінки працівників залежить їх віддача, лояльність до організації та кінцеві результати всієї установи.

Література:

1. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2009. Вип. 24(1). С. 196-200.
2. Шопенгауэр А. Полное собрание сочинений. М.: Престиж книга, 2011. 1032 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999. 800 с.
4. Кибанов А., Баткаева Н., Митрофанова Е., Ловчева М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
5. Бойко Ю., Коробкина М. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 2. С. 236-240. URL: <https://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (дата звернення 10.12.2021).
6. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
7. Колот А., Цимбалюк С. Мотивация персонала. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
8. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. №4. С. 44-49.
9. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 308 с.
10. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія. Суми : СумДУ, 2010. 395 с.
11. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 5. С. 104-106. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-5/23>
12. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.

13. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.

14. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії / Наукові праці МАУП. Економічні науки. К. : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. Вип. 2 (61). С. 23-28.

15. Ушакова-Кирпач І.М. Формування ефективних команд в науково-освітній сфері / Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій і національної практики : зб. наук. праць і матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (22 груд. 2020 р.) / гол. ред. Р. М. Колісніченко. Кропивницький: Центрально-Українське видавництво, 2020. С. 133-135.

16. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. Киев.: Наукова думка, 1988. 223 с.

17. Александрова О. ПреміїNET. Бухгалтер 911. № 9. 2019.

18. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінолог. слов.): Навч. посіб. для студ. вищ.навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, О.В. Антонюка, М.Ф. Головатого. К.: МАУП, 2006. 496 с.

19. Баклицький І.О. Психологія праці : підручн. 2-е вид. Київ: Знання, 2008. 255 с.

20. Реан А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. СПб.: Питер, 2002. 432 с.

21. Пашков А.С., Ротань В.Г. Социальная политика и трудовое право. М. : Юрид. лит., 1986. 218 с.

22. Кодекс законів про працю України (Редакція від 15.12.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

23. Леонідова О.О., Дідюк І.Л., Лебедев О.П., Сюр Н.В. Правові та економіко-психологічні причини вчинення самогубства / Наукові перспективи. Журнал. Вип. 11 (17) 2021. С.185-194. DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-185-194](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-185-194)

24. 7654 українців покінчили життя самогубством у 2020 (інфографіка). URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/473181-7654-ukrainca-pokonchili-zhizn-samoubiystvom-v-2020-infografika> (дата звернення 14.12.2021).

References:

1. Hrinko, I. (2009). Vdoskonalennia materialnoi motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [Improving the material motivation of work in the system of industrial enterprises management]. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Vyp. 24(1) [in Ukrainian].

2. Shopenhauer, A. (2011). Polnoe sobranie sochineniy [Collected Essays]. M.: Prestizh knyha [in Russian].

3. Meskon, M., Albert, M., Khedoury, F. (1999). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. M.: Delo [in Russian].

4. Kybanov, A., Batkaeva, N., Mytrofanova, E., Lovcheva, M. (2010). Motyvatsiya y stymulyrovanye trudovoi deiatelnosti [Motivation and stimulation of labor activity]: Uchebnyk. M.: INFRA-M [in Russian].

5. Boiko, Yu., Korobkyna, M. (2016). Motyvatsiya y stymulyrovanye truda kak obyektivnyi faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya v usloviakh stanovleniya y razvitiya rynochnykh otnosheniy [Motivation and stimulation of labor as an objective factor in increasing the competitiveness of an enterprise in the conditions of the market relations formation and development]. Nauchno-metodycheskiy elektronnyi zhurnal «Kontsept». T. 2. Retrieved from: <https://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (accessed 10.12.2021) [in Russian].

6. Shapuro, S. (2005). *Motyvatsiia y stymulyrovanye personala* [Motivation and stimulation of personnel]. M.: HrossMedya [in Russian].
7. Kolot, A., Tsymbaliuk, S. (2011). *Motyvatsiia personal* [Motivation personnel]. K.: KNEU [in Ukrainian].
8. Mushkin, I. (2009). *Nematerialna motyvatsiia produktyvnosti pratsi* [Non-material motivation of labor productivity]. Personal. №4 [in Ukrainian].
9. Krushelnytska, O., Melnychuk, D. (2005). *Upravlinnia personalom* [Management personnel]: Navchalnyi posibnyk. K.: Kondor [in Ukrainian].
10. Prokopenko, O.V. (2010). *Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia ekolohizatsii innovatsiinoi diialnosti* [Socio-economic motivation of ecologization of innovative activity]: monohrafiia / O.V. Prokopenko. Sumy: SumDU [in Ukrainian].
11. Smoliarova, M.L. (2020). *Motyvatsiia povedinky uchasnykiv trudovykh pravovidnosyn za dopomohoiu pravovykh stymuliv* [Motivation of participants behavior of labor law relations by stimulus legislation]. Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal. № 5 [in Ukrainian].
12. Sardak, S. (2008). *Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsivnykiv vitchyznianskykh pidpriemstv* [Employees motivation and stimulation of domestic enterprises]. Ukraina: aspekty pratsi. № 6 [in Ukrainian].
13. Klymchuk, A., Mykhailov, A. (2018). *Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti* [Personnel motivation and stimulation in effective enterprise management and increasing innovation]. Marketynh i menedzhment innovatsii. № 1 [in Ukrainian].
14. Zholonko, T.V., Hrebinchuk, O.M. (2021). *Nematerialna motyvatsiia v systemi upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii* [Non-material motivation in the human resources system: foreign experience and Ukrainian realities]. Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky. K.: Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom. Vyp. 2 (61) [in Ukrainian].
15. Ushakova-Kyrpach, I.M. (2020). *Formuvannia efektyvnykh komand v naukovo-osvitnii sferi* [Formation of effective teams in the scientific and educational sphere]. Aktualni problemy rozvytku osvity i nauky v umovakh svitovykh tendentsii i natsionalnoi praktyky : zb. nauk. prats i materialiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (22 hrud. 2020 r.) / hol. red. R.M. Kolisnichenko. Kropyvnytskyi: Tsentralno-Ukraïnske vydavnytstvo [in Ukrainian].
16. Ruchka, A.A., Sakada, N.A. (1988). *Stymulyrovanye y motyvatsiia truda na promyshlennom predpriiaty* [Stimulation and motivation of labor in an industrial enterprise]. K.: Naukova dumka [in Russian].
17. Aleksandrova, O. (2019). *PremiiNET* [Non-bonuses for employees]. Bukhhalter 911. № 9 [in Ukrainian].
18. Shchokin, H.V., Antoniuk, O.V., Holovatyi, M.F. (Eds.) (2006). *Upravlinnia liudskymy resursamy* [Human resources management]: (Poniatiino-terinol. slov.): Navch. posib. dla stud. vyshch.navch. zakl. K.: MAUP [in Ukrainian].
19. Baklytskyi, I.O. (2008). *Psykhologhiia pratsi* [Labor psychology]: pidruchn. 2-e vyd. K.: Znannia [in Ukrainian].
20. Rean, A.A., Bordovskaia, N.V., Rozum, S.Yu. (2002). *Psykhologhiia i pedahohyka* [Psychology and pedagogy]. SPb.: Pyter [in Russian].
21. Pashkov, A.S., Rotan, V.H. (1986). *Sotsyalnaia polytyka y trudovoe pravo* [Social policy and labor law]. M.: Yuryd. lyt. [in Russian].
22. *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* (2021). [Labor Code of Ukraine]. (Redaktsiia vid 15.12.2021). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
23. Leonidova, O.O., Didiuk, I.L., Lebediev, O.P., Siur, N.V. (2021). *Pravovi ta ekonomiko-psykhologichni prychny vchynennia samohubstva* [Legal and economic, psychological reasons for suicide]. Naukovi perspektyvy. Zhurnal. Vyp. 11 (17). DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-185-194](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-185-194) [in Ukrainian].
24. *7654 Ukrainciiv pokynchly zhyttia samohubstvom u 2020* [7654 Ukrainians committed suicide in 2020]. Infografika (2021). Retrieved from: <https://focus.ua/uk/ukraine/473181-7654-ukrainca-pokonchili-zhizn-samoubiystvom-v-2020-infografika> [in Ukrainian] (accessed 14.12.2021).